

**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA Y
SU NORMALIZACIÓN EN IPSOFT S.A.**

VIVIAN JURLEY SANCHEZ LOZANO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2010**

**PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA Y
SU NORMALIZACIÓN EN IPSOFT S.A.**

VIVIAN JURLEY SANCHEZ LOZANO

Pasantia para optar al titulo de Ingeniero Industrial

Director
NÉSTOR BARÓN CARRILLO
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

Firma del presidente del jurado

Alexander Aragón

Firma del Jurado

Jesús David Castañeda

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Mayo del 2010

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mi camino siempre hacia delante.
A mi padre, por su esfuerzo, apoyo y absoluta confianza.
A mi madre, por sus enseñanzas.

AGRADECIMIENTOS

El efecto del proyecto propuesto en este documento, es sin duda la siembra de toda mi formación, por ello agradezco a Dios y a todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos, energías o que de una u otra manera contribuyeron a que el camino fuera más ameno.

A IPSOFT S.A. que por medio de su Gerente Gustavo Rojas me brindó su apoyo para la realización de la pasantía; a la universidad Autónoma de Occidente por cinco (5) años de educación de alta calidad; Al director de pasantía por su dedicación y consejo y finalmente y los más importantes a mis padres que hicieron que esto fuera posible.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	17
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	18
1.3 ANTECEDENTES	20
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
4. MARCO TEÓRICO	26
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
4.1.1 Estrategia.	26
4.1.2 Programa.	26
4.1.3 Proyecto.	26
4.1.4 Análisis DOFA.	26
4.1.5 Matriz EFI.	27
4.1.6 Matriz EFE.	27
4.1.7 Valores organizacionales.	28
4.1.8 Misión.	28
4.1.9 Visión.	28

4.1.10 Planeación operativa.	28
4.2 GESTIÓN POR PROCESOS	28
4.2.1 Proceso.	29
4.2.2 Proceso Clave.	29
4.2.3 Subprocesos.	29
4.2.4 Sistema.	29
4.2.5 Procedimiento.	29
4.2.6 Actividad.	29
4.2.7 Proyecto.	29
4.2.8 Indicador.	29
4.3 MAPA DE PROCESOS	29
4.4 MODELADO DE PROCESOS	30
4.5 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	30
4.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	30
4.7 MANUAL DE FUNCIONES	31
4.8 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	31
4.8.1 ISO.	31
4.8.2 Sistema de Gestión de calidad.	31
4.8.3 Principios de Gestión de la calidad	32
4.8.4 Etapas para implementar ISO 9001:2008.	32
4.8.4.1 Diagnóstico de situación.	32
4.8.4.2 Planificación del Sistema.	33
4.8.4.3 Rediseño de los procesos.	33

4.8.4.4 Auditorias internas.	33
4.8.4.5 Estructura de ISO 9001	33
4.9 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	34
4.10 PRODUCTOS OFRECIDOS	37
4.11 TAMAÑO, CAPITAL Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA	39
4.12 MERCADO	39
5. METODOLOGÍA	40
5.1 DEFINICIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO ESCOGIDO	40
5.1.1 Etapa 1 Planeación estratégica.	40
5.1.2 Etapa 2 Formalización de cargos y manuales de funciones.	41
5.1.3 Etapa 3 Estandarización de procesos administrativos.	41
5.1.4 Etapa 4 Implementación de manuales y procedimientos administrativos.	42
5.2 TIPO DE INFORMACIÓN (PRIMARIA O SECUNDARIA)	43
5.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	43
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	44
6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	44
6.1.1 Diagnóstico	45
6.1.1.1 Análisis interno.	45
6.1.1.2 Análisis externo.	48
6.1.1.3 DOFA.	51
6.1.2 Misión, Visión y Cultura organizacional.	55
6.1.2.1 Misión.	55
6.1.2.2 Visión. .	56

6.1.2.3 Principios y valores	56
6.1.2.4 Política de Calidad.	59
6.1.3 Objetivos y metas de IPSOFT S.A.	59
6.1.3.1 Objetivos corporativos.	59
6.1.4 Lineamientos estratégicos.	61
6.1.4.1 Mercado.	61
6.1.4.2 Calidad.	62
6.1.4.3 Innovación y crecimiento económico.	63
6.1.4.4 Talento humano.	64
6.1.4.5 Servicio al cliente.	65
6.1.5 Sistema de evaluación y control del plan estratégico 2010-2012 de IPSOFT S.A.	73
6.1.6 PLAN OPERATIVO.	73
6.2 MANUAL DE FUNCIONES	75
6.2.1 Objetivo.	75
6.2.2 Alcance.	75
6.2.3 CARGOS.	75
6.2.3.1 Gerente general.	75
6.2.3.2 Director administrativo.	76
6.2.3.3 Director de mercadeo y ventas.	76
6.2.3.4 Director de Gestión de Calidad.	76
6.2.3.5 Director de Tecnología y Desarrollo.	76
6.2.3.6 Director de Implementación.	76

6.2.3.7 Director de Soporte.	76
6.2.3.8 Analista Desarrollador.	76
6.2.3.9 Implementador.	76
6.2.3.10 Auxiliar de Soporte.	76
6.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	78
6.3.1 Listado maestro de documentos	78
6.3.2 Gestión por procesos	80
6.3.2.1 Procesos.	80
6.3.3 Procedimiento Fundamental y control de documentos.	83
6.3.3.1 Responsable.	83
6.3.3.2 Objetivo.	83
6.3.3.3 Alcance.	83
6.3.3.4 Marco Normativo.	83
6.3.3.5 Términos	83
6.3.3.6 Contenido	83
6.3.4. Sociabilización del Plan estratégico.	88
7. CONCLUSIONES	90
8. RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Calificación para matrices de evaluación de factores internos	46
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos	47
Cuadro 3. Calificación para matrices de evaluación de factores externos	49
Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos	50
Cuadro 5. Dofa	52
Cuadro 6. Cuadro estratégico	66
Cuadro 7. Plan operativo	74
Cuadro 8. Listado maestro de documentos	78
Cuadro 9. Proceso estratégico	80
Cuadro 10. Procesos operativos	80
Cuadro 11. Procesos de apoyo	81
Cuadro 12. Procesos de evaluación	82
Cuadro 13. Estructura de documentación	83
Cuadro 14. Control de documentos	85
Cuadro 15. Registro histórico de modificaciones	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas	17
Figura 2. Árbol de objetivos	18
Figura 3. Modelo de gestión de calidad iso 9001	32
Figura 4. Módulo de historia clínica producto siis	38
Figura 5. Módulo administrativo producto siis	38
Figura 6. Módulo financiero producto siis.	39
Figura 7. Metodología de planeación estratégica	55
Figura 8. Valores empresariales	57
Figura 9. Mapa estratégico	72
Figura 10. Organigrama de ipsoft s.a. Actual	77
Figura 11. Organigrama de ipsoft s.a. Propuesto	77
Figura 12. Mapa de procesos ipsoft s.a.	82
Figura 13. Encabezado	84
Figura 14. Pie de página	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Reglamento interno	96
Anexo B. Análisis cultura organizacional	99
Anexo C. Manuales de funciones	128
Anexo D. Instructivo para codificar documentos	138
Anexo E. Manual de calidad	140
Anexo F. Caracterización proceso de mercadeo y ventas.	152
Anexo G. Procedimiento mercadeo y ventas de ipsoft s.a.	156
Anexo H. Acta de sociabilización plan estratégico	160

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye la aplicación de un modelo de análisis y planeación estratégica a una empresa de software clínico, este documento se compone de una introducción al objeto de estudio y los capítulos que sustentaran dichos resultados, se tratará de un tipo de gestión que busca tanto posicionar la empresa como su producto y su marca y aprovechar las oportunidades que se le presentan, y en la medida de lo posible implementarlas dentro de la organización.

IPSOFT S.A. debe ser capaz de dotarse de estrategias que aumenten su desarrollo y crecimiento en los dos próximos años, debido a esto el presente informe se desarrolló en tres etapas; en la primera, se evalúa a la organización en su totalidad, a nivel interno y externo para concluir con el diagnóstico estratégico, se definen la misión, visión, política de calidad, objetivos y las acciones estratégicas a seguir, la estructura organizacional y el plan operativo más adecuado para las estrategias; todo esto en función de los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico; la segunda etapa se compone de un manual de funciones para la organización del proceso de selección y contratación de personal y finalmente la etapa de levantamiento y estandarización de procesos del área administrativa dónde se documentan manual de calidad, procedimientos, caracterizaciones, instructivos y formatos que sustentaran los procesos de IPSOFT S.A.

Los resultados obtenidos señalan, entre otros, que el trabajo en empresas de software va muy ligado al servicio al cliente y al Desarrollo de software, es allí donde esta la diferenciación de esta industria por lo cual se propone la aplicación de un modelo de planeación estratégica como fuente de apoyo, ofreciendo herramientas concretas a la gerencia y efectivas para la organización.

INTRODUCCIÓN

La industria del software está profundamente relacionada con la globalización, es susceptible a los cambios más sutiles en la tecnología; las empresas se diferencian totalmente por el nivel de valor agregado con el que cuenta el producto final de cada una de ellas, en este caso es un servicio especializado al sector salud.

Esta es una industria en constante crecimiento, su mayor ventaja es su capacidad para responder a las demandas específicas de los consumidores; Sin embargo para incursionar en los mercados externos y afrontar la competencia internacional es necesario que las empresas se fortalezcan organizacional y financieramente generando productos de calidad certificables a nivel mundial.

Aunque el presente trabajo abarcaba inicialmente solo la organización del área de implementación, fue necesario reconsiderar su alcance abarcando otras áreas que requerían de una atención prioritaria (administrativa, Mercadeo y Ventas y de Calidad) además de la determinación de la compañía de comenzar en firme un proceso con miras a la certificación en la norma IS-9001-2008

Para iniciar esta organización es necesario realizar un plan estratégico en donde se vea reflejado la estrategia a seguir por la compañía; Ya que esta es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito y la identificación incluyendo misión, visión y políticas de calidad que sustente la documentación de la norma ISO 9001:2008, donde deberán incluirse como estrategias la creación de las metodologías de los procesos operativos para que al finalizar la implementación de los procedimientos y procesos de las áreas anteriormente mencionadas, IPSOFT S.A. se dedique exclusivamente a organizar sus áreas operativas basándose en el plan estratégico planteado en el presente proyecto.

Posteriormente optimizar la eficiencia de IPSOFT S.A. a través del mejoramiento de la gestión entre los procesos operativos y administrativos por medio del establecimiento de procedimientos y mejoras administrativas con base en diferentes fundamentos teóricos; Generando indicadores que asociados a los procedimientos serán útiles para diagnosticar la situación actual y la evaluación continua de la empresa para crear soluciones a los problemas que se presenten dentro de la organización.

La gestión de procesos a realizar relacionados con la administración funcional de IPSOFT S.A. servirá de ayuda para determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer un contexto para iniciar y mantener planes de mejora.

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas, esto para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Por lo anterior la mejor forma de optimizar la producción con los medios existentes es organizando la compañía y normalizando sus procesos, simplificando los problemas, el análisis de los datos; incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua.¹

Finalmente y para entrar en materia del desarrollo del proyecto a realizar cabe destacar que cualquier falla en propósitos como el que esta en estudio puede verse reflejada la incompetencia gerencial por los costos elevados en el servicio ofrecido por la entidad, la desmotivación generalizada de sus trabajadores, la falta de cumplimiento de las responsabilidades de la organización y principalmente la perdida de mercado que afectará en gran parte la rentabilidad de la empresa en este caso IPSOFT. Es por eso que se requiere de una gran investigación, desarrollo y sustentación de los objetivos a cumplir en esté documento.

¹ ISO 9001-Norma de calidad [en línea] España, Asturias: Gestión de la calidad y excelencia [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.buscportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se describe el problema de investigación explicando las causas y los efectos que éstas tienen sobre la empresa; análogamente se observan los antecedentes de otros estudios realizados acerca del tema de investigación a tratar.

1.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

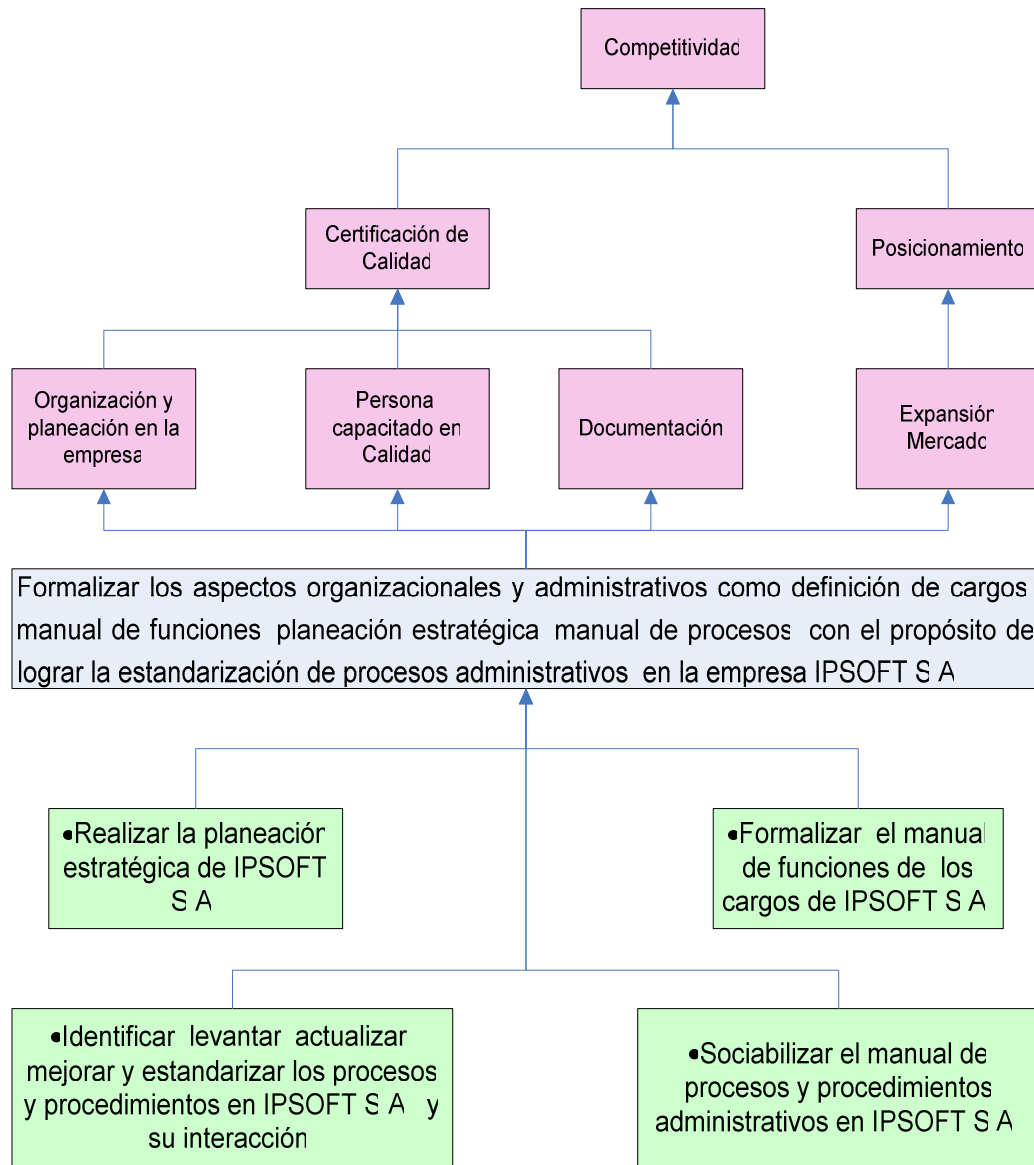
El árbol del problema debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única, como se observa en la figura 1 donde se encuentran las causas del problema y las consecuencias que genera para la compañía.

Figura 1. Árbol de problemas



El propósito es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos como se observa en la figura 2: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines.

Figura 2. Árbol de objetivos



1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

IPSOFT S.A. es una empresa vallecaucana dedicada al Diseño, Desarrollo e implementación de software para el sector salud. Con el recorrido de más de 10 años de Intersoftware, y la alianza estratégica con la Clínica de Occidente de Cali, nace hace 6 años IPSOF S.A., que cuenta con la experiencia que le permite presentar un producto de software altamente configurable y adaptable a las necesidades de sus clientes.

La fortaleza que caracteriza a la empresa es el conocimiento de los requerimientos que en general pueden tener las instituciones prestadoras de servicios de salud, y los procesos que en estas instituciones se manejan alrededor de las áreas asistencial, financiera y comercial.

Desde hace más de dos años la empresa trabajó en conjunto con GIISOFT, grupo de investigación en Ingeniería de software de la Universidad Autónoma de Occidente para mejorar la aplicación de la Ingeniería de software, contando con un respaldo desde la academia para el soporte de los procesos de desarrollo de software que realiza la empresa constantemente.

Este trabajo de mejoramiento continuo se ha efectuado con el fin de garantizar a los clientes que los procesos de desarrollo bajo los cuales se produce SIIS (Sistema integral de información de Salud), cumplen con las prácticas que asegura el cumplimiento de los requerimientos y la solidez de la aplicación.

IPSOFT S.A. no ignora que su negocio es de software, y que el modelo que adopta para realizar los procesos de desarrollo y mantenimiento es muy diferente a la de otras empresas del sector y que esto trae consecuencias y tiene implicaciones relevantes a la eficiencia general de la organización.

El problema que enfrenta IPSOFT S.A. para implantar métodos más eficientes, es caer en la desorientación de los modelos de calidad; el querer producir más rápido, mejor y con menores costes puede llevarlos a seguir el camino equivocado.

Cada vez más directivos están comprendiendo que la gestión por procesos para empresas de software puede hacer una ventaja competitiva y está no es la excepción; observando la evolución de la ingeniería del software la gerencia de IPSOFT S.A. se ha dado cuenta que se requiere de cambios severos en la organización, pero sobre todo en el diseño de un modelo de producción propio que sepa aprovechar la personalidad de la organización y responder a las particularidades de la compañía.

Cuando no se tiene implementado un método de trabajo ó una gestión por procesos se presenta un comportamiento caótico el cual no es posible predecir cuáles serán los resultados de los procesos que comprende y los recursos que se están utilizando, esto es lo que ocurre en IPSOFT S.A. lo que conlleva a preguntarse ***¿La aplicación de la gestión por procesos puede contribuir a la mejora de los procesos de la empresa en estudio?***

Con este trabajo se implementará en el área administrativa, mercadeo y ventas y Calidad, Pero la compañía deberá seguir después con las áreas productivas como lo son Desarrollo, Implementación y Soporte. A simple vista podría ser una solución a los problemas de organización y apoyaría la idea de empezar la

búsqueda de la certificación en pro de garantizar la calidad del servicio y producto SIIS (Sistema integral de información de Salud).

Pero la única forma de garantizar dicha calidad de servicio es mediante la planeación estratégica que demuestre el futuro de la empresa, que relacione una estrategia de certificación ISO 9001:2008, que aumente la competitividad de la organización, donde se vea el interés por el trabajo que se esta realizando y por la satisfacción que este genera en el consumidor, igualmente le da un posicionamiento a la compañía en una Industria tan extensa como lo es la industria del software.

IPSOFT S.A. esta comprometida con su objetivo final de certificación pero saben que a pesar de que tienen un excelente producto, no hay documentación y esquematización que soporte un proceso de certificación en este momento; y en busca del mejoramiento de sus procesos y certificación de servicios ante el ICONTEC requiere fortalecer el proceso de levantamiento, actualización, mejoramiento, estandarización e implementación de los procesos de la empresa para lograr los objetivos planteados, por lo cual se realizó este proyecto.

Para implementar un sistema hacia la calidad se requiere mas educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización como el proceso de facilitación al cambio, el cual aportará elementos que fomenten un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

La metamorfosis de la organización que sabe hacer bien las cosas pero sin procesos efectivos que vigilen y controlen la calidad, el costo y que finalmente alcancen la satisfacción del consumidor, es una necesidad mas que una moda; la productividad y competitividad pasaron de ser términos económicos que estimulan el norte de las empresas y se convirtieron en un proyecto fundamental.

1.3 ANTECEDENTES

La evolución de empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo, mantiene una clara tendencia alcista.

En el último informe de la Organización Internacional de Estándares- ISO, a diciembre de 2008 se han expedido unos 982.832 certificados en la norma 9001-2000/2008 en 176 países, lo que representa un incremento del 3% con respecto al año anterior y en donde las firmas de servicios representan un aumento significativo (40% del total de certificados contra un 32% en 2007)².

² Latest ISO survey reveals sharp rise in use of standards for information security [en línea] Geneva: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refied?Ref1274>

La norma ISO 9001:2000 no solamente incorporó un cambio en su nombre sino un cambio radical haciendo mucho énfasis en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.³

Dentro de todos los procesos de implementación de la norma en las empresas de software se han escrito monografías diciendo que:

“Si bien el rubro y la actividad tiene sus particularidades distintivas como cualquier otra, los aspectos a los que se debe prestar especial atención son casi los mismo que en todas las empresas de todos los rubros. Es decir no esperemos que por ser una empresa con base tecnológica nuestro Sistema de Gestión de Calidad deba ser mas complejo, extenso o desarrollado”.⁴

Si usted desarrolla software el centro del sistema de la Calidad debe ser el ciclo de vida del software. La norma pide que se identifique la cadena principal de procesos, tanto aquellos que generan valor como los de soporte.

Es claro que otros ejemplos de certificaciones muestran que el éxito de la empresa no depende de las ventas, sino del manejo de los costos y muchos profesionales tienden a enfocar sus esfuerzos en la venta descuidando los costos.

En definitiva hay que tener en cuenta que por lo general las empresas de esta industria tienden a creer que no tienen proveedores críticos para la calidad pero hay que imaginarse qué pasaría si la organización se queda un día entero sin Internet o sin teléfono, esos riesgos son reales y por tanto los proveedores de esos servicios son vitales para una empresa TIC.

En el 2009 se realizó una tesis titulada “PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AÑOS 2009-2010”⁵ que dejo grandes avances, sin poder decir que dio un giro a la organización ya que faltó información verídica y sustentada a la gerencia de IPSOFT S.A. lo que motivo a realizar de nuevo un estudio de planeación estratégica, sin embargo se rescata de la tesis anterior que la planeación estratégica no se puede improvisar, requiere de gran información del entorno, es importante todo lo que sucede en el ambiente, en el sector, en lo político, cultural, jurídico, social, demográfico, tecnológico, económico, así también debe analizar la objetividad hacia el interior de la empresa.

³ Evolución de las normas ISO 9000 [en línea] México D.F, SAYCE: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=57>

⁴ Implementación de ISO 9001:2008 en empresas con base tecnológica [en línea] Madrid: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: www.grupocrescent.com.ar/secciones/recursos/notas/04.pdf -

⁵ GARCÍA, Alba y GERENA, Jenny. Plan de Direccionamiento Estratégico Años 2009-2010. Para optar al título de master en Administración de empresas de la Universidad del valle, 2009. p. 256.

Gracias al análisis se pudo identificar y describir la historia de la empresa, se realizó un análisis del macro ambiente, el impacto y la influencia de todos los entornos, un análisis sectorial basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde se pudo concluir que el sector es muy ventajoso para las empresas que ya existen, las cuales con sus productos de calidad que ofrecen, generan una gran ventaja competitiva. Además, por las fuertes barreras de ingreso y el costo de cambio de marca para los clientes es muy difícil la incursión y posicionamiento de nuevas empresas.

Se logro conocer aspectos a mejorar y a realizar para hacer a la compañía viable financieramente, se estudio su clima laboral cuyo resultado no fue muy favorable para la empresa, cambio que esperamos incluir con el presente estudio.

En cuanto a la adopción de mejoramiento de procesos, se han realizado varios estudios uno de ellos una tesis titulada “LEVANTAMIENTO, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRITICOS DEL HOSPITAL DERMATOLOGICO GONZALO GONZALEZ”⁶ que llevó a la organización a desarrollar constantemente planes de mejoramiento, a interiorizar el concepto de que siempre es posible hacer las cosas de mejor manera y estar en función de alcanzar ese desempeño superior. Concluyen que todo esto se verá retribuido en la plena satisfacción de las necesidades de sus clientes, en aumento de su rentabilidad y en mejores posiciones competitivas en el mercado.

Muchos otros estudios comparten la misma idea, y estimulan y se vuelven bases de nuevos estudios como el actual, en busca de la efectividad empresarial y el beneficio de todos los relacionados con el mejoramiento de la eficiencia de los procesos.

⁶ HERRERA, Paúl. Levantamiento, y propuesta de mejoramiento de los procesos del hospital Gonzalo González. . Para optar al título de ingeniero empresarial de la escuela Politécnica Nacional, 2006. p. 120.

2. JUSTIFICACIÓN

Frente a los cambios a que se ha abocado la industria de software, encontramos la necesidad de optimizar la eficiencia de los procesos, realizando la normalización, procedimientos y mejoramiento de estos, como consecuencia de la globalización y garantizando la permanencia en el sector.

Actualmente, las empresas independientemente del sector y del tamaño hacen parte de mercados competitivos en los que han de cumplir con la satisfacción de sus clientes y con la eficiencia económica de sus operaciones.

IPSOFT S.A. requiere de un eficiente diseño organizacional orientado a la plena satisfacción de sus clientes como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad, en ese diseño organizacional se incluye la creación de una nueva visión de empresa y el trabajo humano, desarrollando un pensamiento estratégico corporativo que nos obligue a desarrollar y realizar una misión retadora que permita la inclusión de la empresa en el contexto internacional.

El generar un pensamiento de valores y criterios que fundamenten el trabajo en equipo, donde cada actividad tenga una verdadera dimensión de beneficio a los clientes y al capital humano como ventaja competitiva de IPSOFT S.A. en un mundo de globalización de la economía.

Las razones que justifican la gestión por procesos a implementar, es la perspectiva que ofrece a las organizaciones pensar en términos mas ajustados a la realidad de su dinámica operativa, la fundamentación y enfoque metodológico que les permite lograr una gestión íntegra y el renovado criterio administrativo con que se orientan los procesos y la solución de sus problemas.

La certificación ISO 9001:2008 es importante por cuanto involucra una serie de técnicas aplicables en la empresa con el fin de comunicar a todos los clientes de la compañía que el sistema de IPSOFT ha sido evaluado y reconocido por un organismo, incrementando así la confianza del consumidor en la capacidad de brindar el mejor servicio en tiempo y con las especificaciones correctas y, además porque demuestra el compromiso de la organización con la calidad.

Para llegar a la posición mencionada en el párrafo anterior hay que seguir el camino que conduce a la certificación, la gestión por procesos hace parte de ese proceso y tiene cuatro factores que lo hacen posible: la repetibilidad en los resultados, al conseguir que la calidad del resultado sea consecuencia del proceso, brindando homogeneidad en los resultados; escalabilidad, mejora continua por medio de la evaluación de los criterios para aplicar medidas que mejoran de forma continua la eficiencia y calidad de los procesos y por tanto de los resultados. Y un *“know how”* propio consiguiendo que su modelo de procesos

se convierta en un activo valioso y sea la clave para hacer las cosas bien, con eficiencia y de forma homogénea.

Este proyecto se realiza porque IPSOFT está en busca de una mayor competitividad, posicionar mejor sus productos en el mercado nacional, encontrar como un pasaporte que impida que se le interpongan barreras técnicas a sus exportaciones, logrando de este modo un incremento de las mismas.

Entre los múltiples favorecidos con las certificaciones se encuentran los gobiernos, las industrias y los consumidores. Para los gobiernos, asegura que la organización cumple con los requisitos obligatorios de salud, seguridad, medio ambiente etc.

Igualmente es una herramienta para la evaluación de proveedores, para el sector industrial, permite demostrar el cumplimiento de los requisitos contractuales establecidos, mientras que para el consumidor le permite identificar a nuestros servicios como aquellos que cumplen con sus requisitos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formalizar los aspectos organizacionales y administrativos como definición de cargos, manual de funciones, planeación estratégica (Misión, Visión, objetivos, DOFA), manual de procesos, con el propósito de lograr la estandarización de procesos administrativos en la empresa IPSOFT S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar la planeación estratégica de IPSOFT S.A.
- Formalizar el manual de funciones de todos los cargos de IPSOFT S.A.
- Identificar, levantar, actualizar, mejorar y estandarizar los procesos y procedimientos en IPSOFT S.A. y su interacción.
- Sociabilizar el manual de procesos y procedimientos administrativos en IPSOFT S.A.

4. MARCO TEÓRICO

Como base del marco teórico se seguirán los lineamientos propuestos por varios autores enfocados en planeación estratégica, Gestión por procesos, Manual de funciones y Calidad los cuales se encuentran inscritos en este proyecto.

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Algunos autores definen la planeación estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

4.1.1 Estrategia. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen por ejemplo, expansión geográfica, diversificación, fusiones, desarrollo de productos, cubrimiento, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos de sustentación mayores y menores.

4.1.2 Programa. Un programa es un grupo de proyectos relacionados manejados de una manera coordinada para obtener beneficios y control que no sería posible si se manejaran individualmente. Un programa puede incluir elementos de proyectos que están fuera del alcance de los proyectos que lo conforman. El manejo de un programa es centralizado y coordinado para lograr sus objetivos estratégicos y sus beneficios.

4.1.3 Proyecto. Un proyecto es una iniciativa temporal (limitado en el tiempo por un inicio y un final) emprendida para crear un producto, un servicio o un resultado; mediante el cual se alcanzará un objetivo. En el nivel más elemental, un proyecto es la respuesta a una necesidad, la solución a un problema, una solución que promete un beneficio.

4.1.4 Análisis DOFA. DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio,

útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y corresponde a las iniciales de estas 4 palabras.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual se desempeña. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de su entidad.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. (como por ejemplo, recursos humanos, recursos de capital, activos fijos, recursos gerenciales, recursos estratégicos, aspectos en que usted supera a su competencia o es líder, aspectos en que su competencia lo supera o es muy débil).
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. (Como por ejemplo, proveedores, mercados, clientes, comunidad, servicios complementarios, cambios legislativos, aspectos políticos)⁷

4.1.5 Matriz EFI. Este instrumento sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

4.1.6 Matriz EFE. La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural y

⁷ Metodología de planeación estratégica [en línea] Madrid: [consultado 30 de Abril de 2010]. Disponible en Internet: 200.93.163.76/.../MetodologiadePlaneacionEstrategicaVer1020060610.doc.

demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0, lo que indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y el total ponderado más bajo posible es 1.0 el cual indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.1.7 Valores organizacionales. Estos reflejan el comportamiento de la entidad. Al compartirlos, se encuentran las razones que los ocasionan, y se demuestran a todo el grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en dichos valores.

4.1.8 Misión. Se desarrolla un enunciado claro del tipo de negocio en que se halla la compañía preguntándose ¿qué función desempeña la organización?, ¿para quién desempeña esta función?, ¿por qué existe esta organización?

4.1.9 Visión. La visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia.

4.1.10 Planeación operativa. Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

4.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos busca comprimir la inestabilidad superflua que aparece esporádicamente cuando se suministran determinados servicios y trata de excluir las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos.⁸

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la compañía apoyándose en los procesos. Entendiendo estos como una cadena de actividades orientadas a crear un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Dentro de la gestión por procesos es necesario tener claro los siguientes conceptos:

⁸ Gestión por procesos [en línea] México D.F.: [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm.

4.2.1 Proceso. Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones equipos, técnicas y métodos.

4.2.2 Proceso Clave. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

4.2.3 Subprocesos. Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

4.2.4 Sistema. Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

4.2.5 Procedimiento. Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

4.2.6 Actividad. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

4.2.7 Proyecto. Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.

4.2.8 Indicador. Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad

4.3 MAPA DE PROCESOS

Es un acercamiento que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos induce a la compañía a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, exponiendo cómo sus acciones están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Estos dan la oportunidad de optimizar el enlace entre los mecanismos claves de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, formando el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

4.4 MODELADO DE PROCESOS

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es resumir las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus antecedentes y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

4.5 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.

El mapa de procesos, el modelado de procesos y la documentación de procesos son elementos claves para la gestión por procesos que conlleva a la implementación de un sistema de Calidad.⁹

4.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Es un proceso por el cual se documentan las actividades a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.

Es necesario estandarizar los procesos porque eliminan la variabilidad de los procedimientos, aseguran los resultados esperados, optimizan el uso de materiales y herramientas, mejoran la calidad y seguridad dentro de la organización, acondicionan el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua sea introducida.

Son muchos los beneficios que trae la estandarización ya que elimina las condiciones de trabajo inseguras retirando elementos innecesarios en la estación de trabajo, en la calidad ya que el trabajo tiene un enfoque especial en satisfacer las expectativas del cliente, en costo ya que se optimizan los recursos se reducen los costos por pérdidas de material y se eliminan los retrocesos que genera un alto costo; La capacidad de respuesta ya que disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga operativa, de tal forma que se puede aumentar la velocidad de la línea y ganar productividad.¹⁰

⁹ Gestión de proyectos: Introducción a la gestión por procesos [en línea]. España. 2009. [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8

¹⁰ Estandarización de procesos [en línea] Quito, SP Consulting: [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61

4.7 MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.¹¹

4.8 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.8.1 ISO. Es la organización internacional de normalización; es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

4.8.2 Sistema de Gestión de calidad. Un sistema de gestión de la calidad es la forma en la que una empresa dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad tal como se observa en el modelo de la figura 3.

Las partes que componen el sistema de gestión son:

- Estructura organizativa: Departamento de Calidad.
- Como se planifica la Calidad.
- Los recursos
- Documentación que se utiliza.

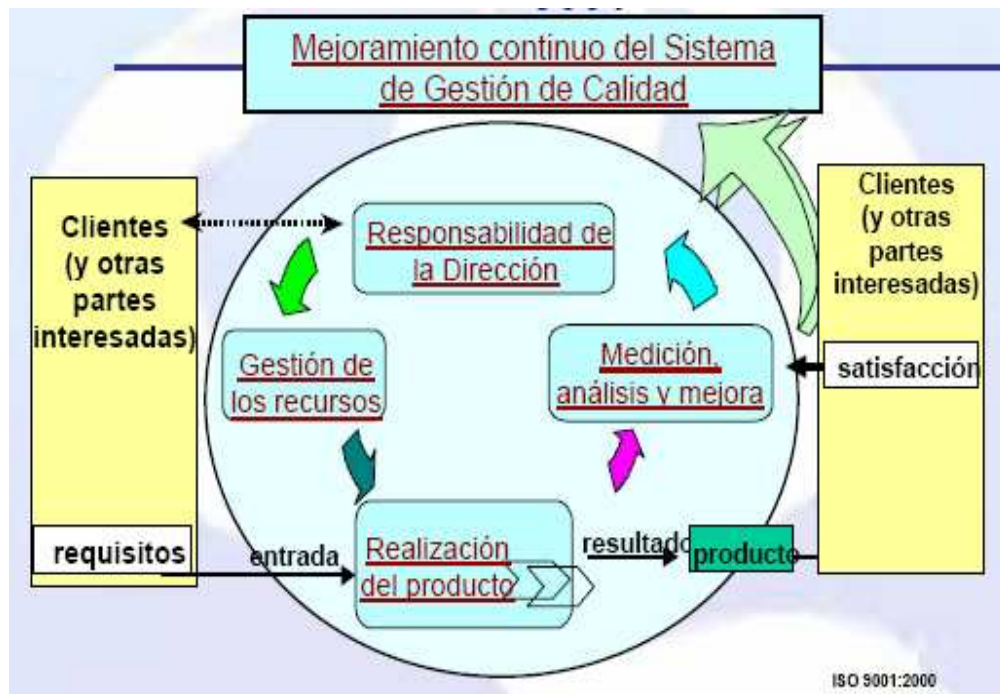
Las ventajas de implementar un sistema de gestión de la calidad son: el aumento de clientes, la motivación del personal, la fidelidad del consumidor, la organización del trabajo, la reducción de costos debido a la mala calidad y el aumento de la cuota de mercado.

¹¹ El manual de procedimientos y funciones integrales [en línea]: [consultado 29 de abril de 2010]. Disponible en Internet :<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

4.8.3 Principios de Gestión de la calidad

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de Sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Figura 3. Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad: Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001. NTC-ISO 9001:2000. Bogotá D.C: El instituto, 2005. p.36.

4.8.4 Etapas para implementar ISO 9001:2008. Los siguientes cuatro items son las etapas para implementar la norma ISO 9001: 2008:

4.8.4.1 Diagnóstico de situación. Dentro del diagnostico encontramos la identificación de los procesos y entender como se relacionan unos con otros, después se establece un mapa de procesos que nos guiará durante todo el proceso; Dentro de los procesos hay que encontrar cuales son los subprocesos que tienen repercusión en el cliente identificando sus requisitos que es el punto

clave a donde quiere llegar ISO 9001, de la misma manera conocer el nivel de satisfacción del cliente para establecer objetivos reales de mejora.

4.8.4.2 Planificación del Sistema. Lo primero que hay que hacer es establecer un plazo objetivo y alcanzable, se necesita que todos los colaboradores se involucren en la implementación, hay que tener en cuenta que dentro de éste proceso tienen que estar incluidas las actividades de revisión por la dirección.

4.8.4.3 Rediseño de los procesos. Trabajar sobre cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos, creando mecanismos de control que aseguren que se cumplen los criterios clave. Después se debe adaptar cada uno de los documentos con los requisitos de ISO 9001:2008 una matriz de procesos vs. Requisitos nos puede ayudar en la identificación.

4.8.4.4 Auditorías internas. Hacer las revisiones necesarias antes de la certificación final es decir que todo lo que se ha planificado cumpla con los requisitos y su función.¹²

4.8.4.5 Estructura de ISO 9001

- **Guías y descripciones generales.**

- Generalidades.
- Reducción en el alcance.

- **Normativas de referencia.**

- **Términos y definiciones.**

- **Sistema de gestión.**

- Requisitos generales.
- Requisitos de documentación.

- **Responsabilidades de la Dirección.**

- Requisitos generales.
- Requisitos del cliente.
- Política de calidad.

¹² ISO 9001:2008 [en línea]: [consultado 15 de Abril de 2010]. Disponible en Internet : http://www.iso.org/iso/catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486

- Planeación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Revisión gerencial.
- **Gestión de los recursos.**
 - Requisitos generales.
 - Recursos humanos.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de trabajo.
- **Realización del producto.**
 - Planeación de la realización del producto y/o servicio.
 - Procesos relacionados con el cliente.
 - Diseño y desarrollo.
 - Compras.
 - Operaciones de producción y servicio
 - Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
- **Medición, análisis y mejora.**
 - Requisitos generales.
 - Seguimiento y medición.
 - Control de producto no conforme.
 - Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
 - Mejora.

4.9 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En el año 1992 el Ingeniero Gustavo Adolfo Rojas en asocio con dos compañeros de la Pontificia Universidad Javeriana y luego de permanecer por cinco años laborando en grandes empresas de la ciudad, funda CONFINES Ltda. Empresa de desarrollo y comercialización de software, representante de *INFORMIX*, que hace una alianza estratégica con INTEGRA S.A. del Ecuador para distribuir *IHOSPITAL* en Colombia.

Una vez se inicia esta labor comercial y previo el desconocimiento en los temas referentes al sector salud, se enteran que *IHOSPITAL* no aplica en Colombia tal como esta, dado que en Colombia se había implementado la ley 100 que hacía el negocio de la salud muy diferente al modelo Ecuatoriano que es el antiguo modelo de salud.

Para el año 1997 se liquida CONFINES y el Ing. Rojas funda InterSoftware empresa que continua con muchos de los proyectos iniciados por CONFINES. Uno de ellos fue precisamente *IHOSPITAL*. De inmediato se acuerda entre InterSoftware e INTEGRA el desarrollo conjunto de un producto diferente que cumpliera con los requisitos de la ley 100, para ello se contó con una IPS muy pequeña de urgencias de COMFANDI, donde se hicieron las primeras pruebas. Luego vinieron verdaderas pruebas de fuego para *IHOSPITAL* versión 5.0 (Versión Colombiana) en el Hospital Universitario del Valle, la Clínica COMFANDI Tequendama, la Clínica Maranatha de Palmira, la Clínica Fátima de Pasto, la Clínica de Occidente de Tulúa, el Hospital Sagrado Corazón de Jesús de Cartago y el Hospital San José de Buga.

Por supuesto que implementar software en uno de los Hospitales más grandes de América Latina como el HUV y una de las Clínicas más grandes de Colombia como la de Occidente de Tulúa, ha brindado todo el conocimiento acerca de las mejores prácticas y procesos en una IPS en Colombia, así como por supuesto de la ley en salud.

Hacia el año 2,001 InterSoftware comienza a recibir en las diferentes presentaciones a prospectos de clientes en Colombia y otros países de América Latina la necesidad de tener dentro del sistema la Historia Clínica Electrónica. *IHOSPITAL* no tenía módulos de Historia Clínica.

Al mismo tiempo la Clínica de Occidente de Tulúa inició un proceso formal para la adquisición o compra de un software de Historias Clínicas, la idea era “pegar” ese software con *IHOSPITAL* cuyo eje central era la facturación; se organizó un grupo de trabajo interdisciplinario: personal de médicos, Jefe de enfermería, administrativo e informático y se inició un proceso de revisión de varios productos de software de historias clínicas con el objeto de encontrar el apropiado que se pudiera unir con *IHOSPITAL*.

Durante unos seis meses este grupo se dedico a ver presentaciones de software y a viajar a algunas ciudades de Colombia e incluso fuera del país, para mirar la oferta de esta clase de software. Al final el grupo decide que ninguna de las ofertas llena los requerimientos y menos aún se puede unir a *IHOSPITAL*.

El siguiente paso es entonces definir por escrito los requerimientos de Historias Clínicas para poder abrir un proceso de invitación privada con varios proveedores que permitiera contratar una empresa de software que desarrollara el software de Historias Clínicas, ajustado a los requerimientos dados por el grupo y por supuesto, integrado a *IHOSPITAL*.

Se presentan al proceso cinco casas de software que hacen presentación escrita y presencial de sus respectivas ofertas; luego de un análisis que tomo unos dos

meses finalmente se decide que InterSoftware, empresa propietaria de *IHOSPITAL*, tenía la mejor oferta para el desarrollo del software en cuestión.

Surge entonces la necesidad de seleccionar la herramienta en la cual se desarrollará el software, dado que la primera idea es desarrollar con *INFORMIX* pero esta herramienta presenta tres problemas (En el momento en el cual se está tomando esta decisión, es decir segundo semestre de 2,002) la compañía *INFORMIX* fue vendida a IBM lo cual genera gran incertidumbre sobre su futuro entre los desarrolladores *INFORMIX* del mundo entero, segundo el lenguaje de programación Informix-4GL no es WEB y tercero la inversión necesaria en licencias de *INFORMIX* tanto para el desarrollo como para usar el software en producción es demasiado alta del orden de USD150,000 para la cantidad de usuarios que tendrá la Clínica.

Los problemas mencionados anteriormente son comunes tanto en la entidad de salud como para InterSoftware por lo que se decide formar un equipo de trabajo entre el personal de la Clínica y de InterSoftware para elegir la herramienta.

Se revisa *Java*, *PHP*, *Oracle*, *WebSphere (IBM)*, *Rational (IBM)*, *Genexus*, *Visual Age For Java (IBM)*, *D4GL* (Herramienta Colombiana para desarrollar en I4GL y generar código que opere en WEB), *4JS Development Tools* y algunas otras. Finalmente y luego de considerar como premisas fundamentales que se necesitaba una herramienta 100% Web y de código libre, pero que además pudieran conseguir en el mercado local mano de obra calificada a costos razonables, decidimos trabajar con *PHP* y desarrollar sobre base de datos *PostgreSQL*, con *Apache Web Server* y *Linux* como Sistema Operacional. *Java* se ubico en segundo lugar, pero el tema de la mano de obra calificada y a bajo costo inclino la balanza hacia *PHP*.

De inmediato se procede a cerrar la negociación para iniciar el desarrollo, pero la Clínica advierte que dado que ha invertido tiempo y dinero en la definición de requerimientos y que además los mismos constituyen una invaluable información para cualquier compañía de software, considera que debe tener participación en la propiedad intelectual, derechos de autor y regalías del producto a desarrollar. Luego de evaluar conjuntamente las diferentes opciones se toma la decisión de crear una nueva compañía en la cual las dos empresas contarían con la misma participación y esa empresa sería la dueña de todos los derechos. Nace entonces en Enero de 2,004 IPSOFT S.A.

La empresa recibe como funcionarios a los ingenieros de InterSoftware que por ya siete años venían desarrollando e implantando *IHOSPITAL* en Hospitales y Clínicas y suma a ellos personal nuevo con conocimientos en desarrollo WEB, específicamente en *PHP*. Se forma entonces un equipo interdisciplinario con el equipo asistencial de CSF y el equipo técnico que había trabajado en InterSoftware, más el personal nuevo con formación en desarrollo WEB, que

adelante las fases de Análisis, Diseño y construcción de SIIS (Sistema Integral de Información de Salud).

Hacia finales del año 2,004 la Clínica de Occidente de Cali adquiere las acciones que estaban en propiedad de Clínica de Occidente de Tulúa.

La fortaleza que caracteriza a la empresa es el conocimiento de los requerimientos que en general pueden tener las instituciones prestadoras de servicios de salud, y los procesos que en estas instituciones se manejan alrededor de las áreas asistencial, financiera y comercial.

Durante más de un año y medio la empresa trabajó en conjunto con GIISOFT, grupo de investigación en Ingeniería de Software de la Universidad Autónoma de Occidente para mejorar su organización interna en cuanto al mejoramiento de la aplicación de la Ingeniería de Software. Este trabajo de mejoramiento continuo se ha efectuado con el fin de garantizar a los clientes que los procesos de desarrollo bajo los cuales se produce SIIS cumplen con las prácticas que aseguran el cumplimiento de los requerimientos y la solidez de la aplicación.

El recorrido que IPSOFT S.A. ha llevado hasta ahora en Investigación y Desarrollo en procesos de Ingeniería de software refleja el interés de la gerencia en organizar y mejorar los procesos de desarrollo, orientándolos hacia la certificación en diferentes estándares internacionales.

4.10 PRODUCTOS OFRECIDOS

El Sistema Integral de Información de Salud (SIIS) es el producto actual con que cuenta la empresa IPSOFT S.A., orientado a hacer eficiente la gestión asistencial, administrativa y financiera de un Hospital, Clínica ó en general institución de salud en América Latina,

Las tres características más importantes de SIIS son Historia Clínica Electrónica como eje central del proceso, incluyendo HL7, desarrollado y diseñado en ambiente 100% WEB y con herramientas de software libre. Cuenta con módulos de: Historia Clínica de Urgencias. Hospitalización, Cirugía, UCI (Unidad de cuidados intensivos), Apoyos Diagnósticos, Consulta Externa, Odontología., Promoción y Prevención; como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Módulo de historia Clínica producto SIIS



Fuente: Modulo de historia Clínica producto SIIS [En línea] Cali, IPSOFT S.A.: [Consultado 30 de Abril de 2010] Disponible en Internet: http://www.ipsoft-sa.com/ipsoft/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=51

Los módulos anteriores mueven automáticamente información de los módulos administrativos como inventarios, facturación, caja, admisiones, consulta externa, urgencias, hospitalización y cirugía como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Módulo administrativo producto SIIS



Fuente: Modulo administrativo producto SIIS [En línea] Cali, IPSOFT S.A.: [Consultado 30 de Abril de 2010] Disponible en Internet: http://www.ipsoft-sa.com/ipsoft/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=54

Finalmente llevan información a los módulos financieros de contabilidad, compras, cuentas por cobrar, tesorería, cuentas por pagar, activos fijos y costos como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Módulo Financiero producto SIIS.



Fuente: Modulo financiero producto SIIS [En línea] Cali, IPSOFT S.A.: [Consultado 30 de Abril de 2010] Disponible en Internet: http://www.ipsoft-sa.com/ipsoft/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=55

4.11 TAMAÑO, CAPITAL Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

IPSOFT cuenta con 12 empleados directos entre personal administrativo e ingenieros desarrolladores de software. Para desarrollar los productos de esta empresa se requiere básicamente de talento humano, su capital es de \$50.000.000 aproximadamente. Su sede está ubicada en el edificio de la Clínica de Occidente donde le fue cedido oficinas para su funcionamiento.

4.12 MERCADO

El mercado de IPSOFT S.A. es el sector de las instituciones prestadoras de salud (IPS), según datos encontrados en la Supersalud existen aproximadamente 5.349 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), 902 Empresas Sociales del Estado (ESE), esto representa un buen panorama en cuanto a posibles compradores del producto. Ofrece su producto no sólo a nivel nacional sino internacionalmente.

5. METODOLOGÍA

5.1 DEFINICIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO ESCOGIDO

Según el tipo de información que se debe obtener en la investigación se utilizará el estudio cualitativo de caso, con el cual se realizará una descripción y análisis detallado de la empresa y su fundador, también se incluirá el diseño etnográfico que constará de entrevistas focalizadas y en profundidad, observación participante, un diseño documental donde se realizará un análisis de contenido de documentos internos y externos a la organización para el estudio de los diferentes entornos de la misma. Con esta metodología se conocerá el modo de ser y la visión estratégica del fundador, sus puntos de vista, debilidades y fortalezas actuales de la empresa, sus ventajas y oportunidades que el entorno le ofrece, para así poder llevar a cabo una mejor recomendación.

Para formalizar los aspectos organizacionales y administrativos y alcanzar todos los objetivos de IPSOFT planteados en este documento, se trabajará por etapas.

5.1.1 Etapa 1 Planeación estratégica. El primer paso para elaborar un plan estratégico, es definir el concepto o la misión de la organización, Este paso se refiere al que y al para qué. Esta recolección de datos se llevara a cabo por medio de la entrevista a los trabajadores y especialmente al gerente de la organización, de acuerdo a esta información y hecha la misión, continuaremos con la visión que se elabora en el marco de los propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen mas concreta del futuro que se desea para la entidad, esta debe mostrar a donde o a que situación se quiere llegar.

El siguiente paso consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar, el análisis estratégico se hace por medio de fortalezas, debilidades, y analizar lo que esta pasando en el entorno en términos de oportunidades y amenazas, la información externa se puede recopilar por medio de la agenda interna del Valle en el sector del software y las fortalezas y debilidades hacen parte de las entrevistas de los trabajadores, después de analizar las entrevistas se debe elaborar la matriz EFI, EFE y la matriz DOFA, también se debe implementar una encuesta para evaluar el clima organizacional y efectuar un plan de acción para implementarlo dentro de IPSOFT.

Para llevar a cabo estos objetivos, se necesita de unas estrategias, y cada una de estas tiene un responsable y unas funciones que cumplir, por lo que se debe realizar un cronograma de las actividades a realizar para cumplir con cada una de las estrategias planeadas y seguidamente un presupuesto que incluya todos los gastos provenientes de la planeación estratégica.

Lo que se espera de está fase es hallar el camino para idear el presupuesto más económico que refleje el resultado obtenido del plan estratégico, es decir conocer

y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

- **Resultados:** El producto final de esta etapa incluye, misión de la entidad, visión de la entidad, funciones de la entidad, objetivos de la entidad, objetivos específicos del plan estratégico, estructura organizacional, situación actual, análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, estrategias del plan, cronograma y presupuesto para llevar a cabo el plan estratégico.

5.1.2 Etapa 2 Formalización de cargos y manuales de funciones. Para realizar la definición de cargos y formalizar el manual de funciones de la empresa debemos encontrar información que sustente las características de la compañía en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos, cargos, interacciones, competencia del personal etc. Con ayuda de las entrevistas y la observación de las funciones de cada uno de los empleados de IPSOFT, seguidamente, se realizará una revisión con la gerencia para ver si esta de acuerdo con lo que se ha implementado y con los perfiles de cada cargo.

- **Resultados:** El producto final de esta etapa incluye, manuales de funciones del gerente, director (a) administrativo (a), de tecnologías y Desarrollo, r de implementación, de mercadeo y ventas, de soporte, analista desarrollador, implementador, y auxiliar de soporte.

5.1.3 Etapa 3 Estandarización de procesos administrativos. Para la estandarización de los procesos administrativos de IPSOFT, se realizará un sistema de documentación, dentro de esta documentación se debe realizar una política de calidad, objetivos de la calidad, un manual de calidad, procedimientos documentados para el control de documentos, control de registros de calidad, para auditorías internas, control de productos no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas.

Seguido del diagnóstico se debe hacer el diseño del sistema documental que ayudara a identificar, levantar, actualizar, mejorar y estandarizar los procesos administrativos, como primer nivel se encuentra el manual de calidad, en el segundo los procedimientos y en el tercer las instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos.

Este es una etapa que se tiene que realizar con ayuda de toda la organización por eso se debe definir las autoridades y responsabilidades para la elaboración de la documentación de cada nivel.

El manual de calidad que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un

representante de la dirección con autoridad definida para tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de calidad.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización, determinando los procesos de la organización.

El siguiente paso es la elaboración de los documentos, para la elaboración de los procedimientos se sugiere utilizar la siguiente estructura:

- El nombre del proceso a documentar.
- El objetivo del procedimiento.
- El alcance de la aplicación del procedimiento.
- Las responsabilidades de las ejecuciones, la supervisión y el cumplimiento del procedimiento.
- Los términos y definiciones: Aclara el uso de términos no comunes en el procedimiento.
- Procedimiento, dará el orden cronológico de las acciones a seguir.
- Requisitos de documentación que son todos los registros que se deben llenar dentro del procedimiento.
- Referencias
- Anexos

• **Resultados:** El producto final de esta etapa incluye, política de calidad, manual de calidad, procedimientos de los procesos administrativos de la entidad, y registros para validar los procedimientos.

5.1.4 Etapa 4 Implementación de manuales y procedimientos administrativos.

Finalmente se debe hacer la implementación del sistema documental que nos es nada más que poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados, distribuyendo la documentación a todos los implicados a medida de que sea aprobada, determinar las necesidades de capacitación y actualizar el plan de capacitación. Cuando existan dificultades con la implementación de un procedimiento este debe ser actualizado y ejecutar una acción correctiva lo más breve posible; algo muy importante es recopilar evidencia documentada de todos los pasos anteriores.

Los aspectos culturales son los más importantes para el cambio, pero al mismo tiempo los más difíciles de implementar, la cultura influye en todos los demás elementos. La comprensión y el manejo son básicos para que el talento humano tenga buena reacción a todos los cambios.

• **Resultados:** El producto final de esta etapa incluye, la comunicación y sensibilización de todo el talento humano de IPSOFT, y la evaluación del trabajo descrito en las anteriores etapas.

5.2 TIPO DE INFORMACIÓN (PRIMARIA O SECUNDARIA)

La información que se recogerá se clasifica en dos tipos:

- **La primaria:** Que se obtendrá a través de observaciones en la empresa, entrevistas al personal ejecutivo y desarrollo de grupos focales con algunos empleados.
- **La secundaria:** Que se obtendrá a través de documentos internos de la empresa, publicaciones de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, noticias de actualidad y documentos en Internet.

5.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los siguientes métodos de investigación se utilizarán para realizar las anteriores etapas planteadas y para cumplir con cada uno de sus resultados:

- **Observación directa y participante:** Está es una metodología de terreno donde el investigador comparte con las personas de la organización que va a estudiar, colocando el mayor interés en los aspectos que son necesarios y fundamentales para su investigación.
- **Entrevistas profundas:** Para intentar ir al fondo de ciertos aspectos particularmente significativos para el investigador, donde es este quien determina los temas de los cuales se hablará y la manera de abordarlos.
- **Entrevista focalizada:** La cual es una especie de discusión muy poco estructurada, pero centrada en un tema preciso y bien delimitado y donde el grado de libertad es elevado tanto para el que pregunta como para quien responde.
- **Entrevistas dirigidas o encuestas:** En esta el grado de libertad es más reducido, es casi un cuestionario que se aplica, donde las preguntas son previstas. El objetivo es la verificación de puntos precisos o la recolección de elementos de información de detalle.
- **Técnicas grupales:** procedimientos para organizar y desarrollar actividades de grupo donde se procura que los participantes discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática, que es el objeto de investigación.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los Dos años en los que se basa el siguiente plan estratégico (2010-2012) promete ser un período de consolidación y nuevos retos.

IPSOFT S.A. plantea un nuevo esquema de trabajo donde cobra especial importancia el recurso humano, en línea con la productividad para trabajar y fortalecer la misión y visión de la organización.

Asimismo, la empresa enfocará su estrategia de rentabilidad para continuar abriendo nuevos mercados fuera del país.

En el país, en consecuencia de todos los proyectos desarrollados en los años anteriores, se iniciará la consolidación de la gestión comercial con el fin de ampliar la base de clientes y de esta manera generar valor agregado en las iniciativas adelantadas por la alta dirección de IPSOFT S.A.

En este periodo IPSOFT S.A. seguirá trabajando para convertirse en la empresa líder en la innovación tecnológica de software para Hospitales y clínicas, a través de la calidad de su servicio.

Para alcanzar este objetivo se plantea dentro de este plan estratégico ejecutar estrategias basadas en cinco (5) lineamientos que son:

- Mercado
- Calidad
- Innovación y crecimiento económico
- Talento Humano
- Servicio al cliente

Se utilizará la herramienta del tablero de mando que permitirá realizar el seguimiento de las metas y objetivos propuestos. El monitoreo del plan estratégico estará a cargo de área administrativa el cual tendrá la responsabilidad de definir la metodología para su evaluación, consolidar la información y presentar semestralmente los resultados a la alta Dirección.

Es importante anotar que el plan estratégico 2010-2012 deberá ser revisado y ajustado en caso que se presenten modificaciones sustanciales dentro de la organización.

6.1.1 Diagnóstico

6.1.1.1 Análisis interno. Se analiza la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades, se identifican las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente los obstáculos. Se conoce ¿cómo esta trabajando la empresa?, ¿Cuál es su estrategia?, ¿Cuáles son sus procesos?, en que está fallando y en que aspectos está bien y ¿cómo se encuentra financieramente?

También hace parte del análisis interno evaluar los recursos con los que cuenta, detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Todo lo anterior conlleva a conocer el ambiente interno de la empresa en el contexto diario en el que se trabaja.

Las siguientes debilidades y fortalezas se tomaron por medio de entrevistas realizadas a los trabajadores de IPSOFT S.A. las cuales se integraron por medio de un diagrama de afinidad sacando el común denominador de las opiniones que obtuvimos a través de las entrevistas.

• Debilidades

- Infraestructura locativa.
- Mercadeo del producto.
- Capital de inversión.
- Falta formalización organizacional
- Falta de manuales y procedimientos.
- Faltan manuales de cargo.
- Atrasos en los pagos de los clientes.
- Equipos aceptables.
- No hay Iniciativa por parte de los colaboradores para comunicar acciones correctivas y preventivas a las fallas que se presentan.
- Falta metodología en el área de implementación.
- Falta certificación internacional de calidad.
- Faltan módulos financieros.
- Falta comunicación entre los departamentos de operación.
- Pocos canales de distribución.
- Por la falta de recursos no se han podido iniciar algunos productos y proyectos que IPSOFT puede desarrollar bien y que le darían ingresos adicionales.
- A la versión actual del producto le faltan algunas características que son necesarias desarrollarlas.

- **Fortalezas**

- Talento humano.
- Producto robusto y altamente competitivo.
- Desarrollos WEB de fácil interfaz con otros sistemas.
- Aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización.
- Experiencia en el sector salud y desarrollo del software.
- Servicio postventa por medio de un contrato de soporte.
- Estabilidad laboral.
- Clientes con la solución en producción, todos en ambiente WEB y con Historia clínica electrónica.
- El producto es parametrizable para diferentes instituciones.
- Buena comunicación con el cliente para el levantamiento de requerimientos.
- Buena gestión de la gerencia.
- Exporta a otros países latinoamericanos.
- Software con precio competitivo.
- Diferenciación del producto.
- Ninguna otra empresa en Colombia y América Latina puede mostrar un producto en este sector que sea 100% WEB *Based* y que tenga tantas instalaciones y con tanto tiempo de antigüedad como IPSOFT. Hoy en día la gran mayoría de los clientes prefieren soluciones WEB *Based*.
- Estados financieros sanos, bajo nivel de endeudamiento.

- **Matriz de evaluación de factores internos.** Para la elaboración de las matrices de evaluación de factores externos (E.F.E) e interno (E.F.I) se requieren cinco pasos, los cuales son:

- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno para E.F.E y fuerzas y debilidades de la organización para E.F.I
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor, esta ponderación indica la importancia relativa de cada factor.
- Asignar clasificación de 1 a 4 a cada factor de acuerdo a los valores que están incluidos en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Calificación para matrices de evaluación de factores internos

E.F.I		
Debilidad Mayor	=	1
Debilidad Menor	=	2
Fortaleza Menor	=	3
Fortaleza Mayor	=	4

- Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Se suman los resultados ponderados para cada variable, con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

En el Cuadro 2 se observa la matriz de evaluación de factores internos de IPSOFT S.A.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ EFI			
DEBILIDADES	Peso	Valor	Vlr Ponderado
Infraestructura Locativa	0.04	2	0.08
Mercadeo del producto	0.04	2	0.08
Capital de Inversión	0.04	1	0.04
Falta de formalización organizacional	0.04	1	0.04
Falta de manuales y procedimientos	0.02	2	0.04
Faltan manuales de cargo	0.02	2	0.04
Atrasos en los pagos de los clientes	0.02	2	0.04
Equipos aceptables	0.02	2	0.04
Iniciativa por parte de los colaboradores para comunicar acciones correctivas y preventivas.	0.03	2	0.06
Falta metodología en el área de implementación	0.03	2	0.06
Falta certificación internacional de Calidad	0.03	2	0.06
Faltan módulos financieros	0.03	2	0.06
Pocos canales de distribución	0.01	2	0.02
Falta comunicación entre las áreas de operación	0.02	2	0.04
La versión actual del producto le faltan algunas características que son necesarias desarrollarlas	0.03	2	0.06
Por la falta de recursos no se han podido iniciar algunos productos y proyectos que IPSOFT puede desarrollar bien y que le darían más ingresos.	0.02	2	0.04
FORTALEZAS	Peso	Valor	Vlr Ponderado
Talento Humano	0.03	4	0.12
Producto robusto y altamente competitivo	0.02	4	0.08
Desarrollos Web de fácil interfaz con otros sistemas.	0.02	4	0.08
El estado de arte de la TI dirige a todos los ejecutivos a buscar software WEB BASED. SIIS es la aplicación WEB BASED con más clientes funcionando en esa arquitectura y que tiene más tiempo, entre todas las aplicaciones en Colombia y Latinoamérica	0.03	4	0.12

Cuadro 2. (Continuación)

FORTALEZAS	Peso	Valor	Vlr Ponderado
Aprendizaje de colaboradores en la organización	0.02	3	0.06
Experiencia en el sector salud y desarrollo del software	0.1	4	0.4
Estados financieros sanos, bajo nivel de endeudamiento.	0.01	3	0.03
Servicio postventa por medio de un contrato de soporte	0.03	4	0.12
Estabilidad laboral	0.04	3	0.12
Clientes con la solución en producción	0.05	4	0.2
producto parametrizable en diferentes instituciones	0.02	3	0.06
Buena comunicación con el cliente para el levantamiento de requerimientos	0.03	3	0.09
Buena gestión de la gerencia.	0.03	4	0.12
Exporta a otros países latinoamericanos	0.03	4	0.12
Software con precio competitivo	0.04	4	0.16
Diferenciación del producto	0.06	4	0.24
TOTAL	1		2.92

Al evaluar las variables internas de IPSOFT S.A. se obtuvo un promedio ponderado de 2.92 que la caracteriza como una organización en crecimiento interno, dado que posee debilidades prominentes en el capital de inversión, pero la gestión administrativa y el clima organizacional han mejorado notablemente.

6.1.1.2 Análisis externo. En éste ítem se analizará el impacto y la influencia de los factores externos que afectan la empresa a través de los entornos político, Jurídico, económico, tecnológico y cultural de las TIC's, especialmente en lo relacionado con el desarrollo de software.

Las siguientes debilidades y fortalezas que se tomaron por medio de entrevistas realizadas a los trabajadores de IPSOFT S.A. las cuales se integraron por medio de un diagrama de afinidad sacando el común denominador de las opiniones que obtuvimos a través de las entrevistas. Análogamente la experiencia del gerente de IPSOFT S.A. colaboró sustancialmente a la toma de decisión de los factores externos que afectan directamente a la empresa y se ponderó por medio de los valores que se encuentran en el Cuadro 3.

- **Amenazas**

- Seguridad informática.
- Rápida obsolescencia de los equipos informáticos.
- Poco conocimiento de los médicos en los sistemas de información.
- Fuerte rivalidad de los competidores existentes por su antigüedad en el mercado y el capital de inversión.

- Disminución de las tasas de cambio.
- Desconocimiento de oportunidades en el exterior.
- Falta apoyo financiero, por parte de las entidades nacionales.
- Falta capital de trabajo para financiar el crecimiento de IPSOFT.
- Poca gestión de las entidades del gobierno hacia el sector.
- Deuda con la DIAN
- Obsolescencia de la herramienta en la cual esta desarrollado SIIS que es PHP 4, producto ya sin soporte.

• Oportunidades

- Avances en tecnología e investigación en software libre.
- Certificación ISO
- Necesidad de las instituciones prestadoras de salud para automatizar sus procesos.
- Aumento de posibles compradores
- Apoyo de la Agremiación Fedesoft con la que ha conseguido clientes en el exterior.
- Apoyo de los grupos de investigación de las universidades de la ciudad.
- Otorgación de créditos por medio de Conciencias a pymes, Ángeles inversionistas o fondos de capital de riesgo.
- Actualización y especialización en últimas tecnologías.
- Disminución de la importación de software.
- Avances en tecnología e investigación en software libre. Incluso en algunos países de América Latina la utilización de software libre es obligatorio.
- Es el software con más instalaciones en WEB BASED.

• Matriz de evaluación de factores externos

Cuadro 3. Calificación para matrices de evaluación de factores externos

E.F.E		
Amenaza Mayor	=	1
Amenaza Menor	=	2
Oportunidad Menor	=	3
Oportunidad Mayor	=	4

El cuadro 4. Resume y evalúa las amenazas y oportunidades más relevantes que se encontraron de acuerdo al análisis externo (tecnológico, social, político, económico, jurídico, entre otros) realizado con ayuda del Gerente General de IPSOFT S.A.

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	Peso	Valor	V/r Ponderado
Avances en tecnología e investigación en software libre.	0,04	3	0,12
Certificación ISO	0,08	4	0,32
Necesidad de las instituciones prestadoras de salud para automatizar sus procesos.	0,05	4	0,2
Aumento de posibles compradores	0,07	4	0,28
Apoyo de la Agremiación Fedesoft con la que ha conseguido clientes en el exterior.	0,04	3	0,12
Apoyo de los grupos de investigación de las universidades de la ciudad.	0,03	3	0,09
Otorgación de créditos por medio de Conciencias a pymes.	0,05	4	0,2
Actualización y especialización en últimas tecnologías.	0,05	4	0,2
Avances en tecnología e investigación en software libre. Incluso en algunos países de América Latina la utilización de Software Libre es obligatorio	0,04	4	0,16
El software con más instalaciones en arquitectura WEB BASED.	0,05	4	0,2
Disminución de la importación de software.	0,06	4	0,24
AMENAZAS	Peso	Valor	V/r Ponderado
Seguridad informática.	0,05	1	0,05
Deuda con la DIAN	0,01	2	0,02
Obsolescencia de la herramienta en la cual esta desarrollado SIIS que es PHP4, producto ya sin soporte.	0,06	1	0,06
Rápida obsolescencia de los equipos informáticos.	0,05	2	0,1
Poco conocimiento de los médicos en los sistemas de información.	0,03	2	0,06
Fuerte rivalidad de los competidores existentes por su antigüedad en el mercado y el capital de inversión.	0,03	2	0,06

Cuadro 4. (Continuación)

AMENAZAS	Peso	Valor	V/r Ponderado
Disminución de las tasas de cambio	0.05	2	0.1
Desconocimiento de oportunidades en el exterior.	0.03	2	0.06
Falta apoyo financiero, por parte de las entidades nacionales.	0,05	1	0,05
Falta capital de trabajo para financiar el crecimiento de IPSOFT.	0,04	1	0,04
Poca gestión de las entidades del gobierno hacia el sector.	0,04	2	0,08
TOTAL		1	2,81

Al evaluar los resultados de la Matriz EFE, se obtuvo un promedio de 2.81 que muestra una respuesta acertada frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

6.1.1.3 DOFA. Como se observa en la tabla 5, podemos utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y para contrarrestar las amenazas. También como usar las oportunidades para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

- Las estrategias FO: Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA: Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o minimizar las amenazas externas.
- Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Cuadro 5. DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Producto robusto y altamente competitivo. • Desarrollos Web de fácil interfaz con otros sistemas. • Aprendizaje de los colaboradores dentro de la organización • El estado del arte de la TI dirige a todos los ejecutivos a buscar software WEB BASED. SIIS es la aplicación WEB BASED con más clientes funcionando en esa arquitectura y que tiene más tiempo, entre todas las aplicaciones en Colombia y América Latina. • La gerencia lleva 15 años haciendo, desarrollando y vendiendo Software para Hospitales y Clínicas y software de base de empresas multinacionales. Esto le da conocimiento del mercado, del sector, de la competencia y del negocio. • Experiencia en el sector salud y desarrollo del software. • Servicio postventa por medio de un contrato de soporte. • Estabilidad laboral. • Clientes con la solución en producción. • El producto es parametrizable para diferentes instituciones. • Buena comunicación con el cliente para el levantamiento de requerimientos. • Buena gestión de la gerencia. • Exporta a otros países latinoamericanos. • Cuenta con representantes en Panamá, Ecuador, Perú, Guatemala y Chile. • Estados financieros sanos bajo nivel de endeudamiento. • Software con precio competitivo. • Diferenciación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura locativa. • Mercadeo del producto, no existe un director de mercadeo y ventas, estas labores la realiza el mismo gerente. • Falta capital de inversión • Falta documentación. • Insuficiente personal para atender los proyectos. • Falta de manuales y procedimientos. • Faltan manuales de cargo. • Atrasos en los pagos de los clientes. • Falta de formalización organizacional. • Falta definición de procesos. • Equipos aceptables. • Falta iniciativa por parte de los colaboradores para comunicar acciones correctivas y preventivas. • Falta metodología en el área de implementación. • Falta certificación internacional de calidad. • Faltan módulos financieros. • Falta comunicación entre los departamentos de operación. • Pocos canales de distribución.

Cuadro 5. (Continuación)

		Estrategia FO	Estrategia DO
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en tecnología e investigación en software libre. Incluso en algunos países de América Latina la utilización de Software Libre es obligatorio. • Certificación ISO. • Necesidad de las instituciones prestadoras de salud para automatizar sus procesos. • Aumento de posibles compradores. • Apoyo de la Agremiación Fedesoft con la que ha conseguido clientes en el exterior. • Apoyo de los grupos de investigación de las universidades de la ciudad. • Otorgación de créditos por medio de Conciencias a pymes. • Actualización y especialización en últimas tecnologías. • Disminución en la importación del software • El estado del arte de la TI define la necesidad de usar software WEB Based. 	<ul style="list-style-type: none"> • El número de clientes con la solución en producción aumentará, si se llega a conseguir la certificación ISO 9001 de 2008. • Promover la realización de trabajo con software libre, para detectar necesidades actuales y futuras, dónde está tecnología aporte beneficios. • Como IPSOFT cuenta con un gran talento humano hay que apostarle a la capacitación en últimas tecnologías para actualizarse y especializarse en ellas, aprovechando el aprendizaje rápido de sus colaboradores. • La diferenciación del producto SIIS es de gran ayuda a la hora de venderlo, ya que las empresas no están importando software, lo que hace la diferencia es el valor agregado de cada producto. • Aumentar el mercadeo de SIIS porque es un excelente producto, desarrollado en la tecnología que requiere el mercado, pero que pocos conocen. 	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de posibles compradores y la disminución de la importación de software se deben aprovechar para, impulsar el mercadeo del producto, por medio de los clientes que tienen la solución produciendo y acercándose a las demás IPS y entidades de salud que pueden ser posibles clientes. • Para alcanzar la oportunidad de certificar la empresa, deben realizarse los procedimientos y manuales de funciones, y realizar procesos de acciones preventivas y correctivas. Esto hará que los procesos sean mas organizados y la empresa más productiva. • Si se consigue un crédito, que aumente el capital de trabajo de IPSOFT, los pagos de los clientes pueden ser más flexibles ya que la empresa ya no dependería de realizar sus pagos de ese dinero, y se podrá destinar presupuesto para mejorar los equipos de IPSOFT. • Ir comprando poco a poco equipos de cómputo para reemplazar los existentes. • Fomentar las reuniones formales e informales entre todos los funcionarios de IPSOFT para promover su participación. • Colocar por lo menos un desarrollador para terminar los módulos financieros.

Cuadro 5. (Continuación)

		Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad informática. • Rápida obsolescencia de los equipos informáticos. • Poco conocimiento de los médicos en los sistemas de información. • Fuerte rivalidad de los competidores existentes por su antigüedad en el mercado, el capital de inversión con que cuentan, buenos productos y mucha más cantidad de clientes que IPSOFT. • Disminución de las tasas de cambio. • Desconocimiento de oportunidades en el exterior. • Falta apoyo financiero, por parte de las entidades nacionales. • Falta capital de trabajo para financiar el crecimiento de IPSOFT. • Deuda con la DIAN • Obsolescencia de la herramienta en la cual esta desarrollado SIIS que es PHP4, producto ya sin soporte. • Poca gestión de las entidades del gobierno hacia el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • IPSOFT cuenta con un gran talento humano, debido a esto los implementadores se encargan de darle a conocer el producto al sector salud, disminuyendo el poco conocimiento de los médicos en los sistemas de información, igualmente la interfaz de SIIS es fácil de utilizar y muy entendible para el personal de salud. El servicio postventa también se presta para aclarar dudas y dificultades que se tengan con el producto lo que permite un mayor entendimiento y comunicación entre Ipsoft y sus clientes. • IPSOFT, exporta a otros países latinoamericanos, los cuales sirven de contacto para buscar otros clientes que estén interesados en SIIS lo que acabara con el desconocimiento de oportunidades en el exterior. • La buena gestión de la gerencia, busca apoyo financiero por parte de entidades nacionales y está pendiente de los cambios tecnológicos para que los equipos se encuentren siempre actualizados y siempre está listo para enfrentar los competidores. • Es necesario el desarrollo URGENTE de una nueva versión de SIIS en PHP 5, con conexión a otras bases de datos como Oracle o SQLServer y con Multidioma. • Deben irse haciendo abonos a la deuda con la DIAN y a partir de Enero hacer los pagos correspondientes a cada periodo de IVA y ReteFuente para no atrasarse mas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que mejorar los equipos aceptables del presente para evitar la amenaza de la rápida obsolescencia de los equipos informáticos, dentro del presupuesto anual incluir el costo al menos de un equipo. • Invertir capital, encontrar el apoyo financiero con las entidades nacionales o buscar otra solución para que el capital de trabajo de IPSOFT crezca. • Crear el área de mercadeo para establecer estrategias comerciales e inversión para minimizar la fuerte rivalidad entre las empresas. • Al conseguir la certificación de calidad, se optara por buscar más oportunidades de implementación del software en todo Latinoamérica, ya que la empresa contara con estándares internacionales que consolidaran la imagen de IPSOFT S.A.

6.1.2 Misión, Visión y Cultura organizacional. El diagnóstico anterior permite tener una visión integrada y global de la situación de la empresa en el contexto en que existe. Indica de qué es capaz, cuáles son sus intereses y fundamentalmente cuál es su posicionamiento en el mercado; todo esto es base para formular el plan estratégico de la compañía; contiene los elementos básicos como son: la Misión, la Visión, los objetivos generales, las estrategias y se plantean los criterios para el diseño de la estructura organizativa consecuentes con la definición de los elementos anteriores.

Como resultado del proceso de Direccionamiento se replanteó la misión y visión de la organización buscando con ellos unos resultados estratégicos que se materialicen en una comunidad con sostenibilidad financiera, usuarios satisfechos, procesos efectivos y personal motivado y competente.

Para el diseño, formulación e implementación del Plan estratégico 2010-2012, IPSOFT S.A. Aplica la metodología de la figura 7 la cual facilita los seguimientos y evaluaciones del mismo.

Figura 7. Metodología de Planeación estratégica



6.1.2.1 Misión. La misión de IPSOFT, expone su razón de ser, describiendo su principal actividad y la diferenciación de su producto de cualquier otra organización. En ella se describe qué es lo que se le ofrece a los clientes.

“Ser líderes en el Desarrollo e implementación de soluciones de software de alta calidad para el sector de la salud en Latino América que hacen eficiente la gestión asistencial, administrativa y financiera de nuestros clientes tornando la información clínica mas accesible, asegurando la satisfacción del cliente, la retroalimentación de la inversión hecha, la creación de valor de nuestros socios, y el desarrollo integral de nuestros empleados que conforman un grupo humano extraordinario.”

6.1.2.2 Visión. Establece la declaración que guiará a IPSOFT en el contexto interno y externo. La visión manifiesta lo que debiera ser la entidad en los próximos años. Es por esto que la visión al 2012 para IPSOFT, contiene una recomendación clara y directa para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

IPSOFT S.A. será en el 2012 la compañía líder en Colombia en la innovación tecnológica de software para Hospitales y clínicas, investigando, seleccionando, desarrollando y aplicando herramientas tecnológicas para mejorar y modificar racionalmente la sociedad; utilizando los estándares de calidad, permitiendo a los clientes mayor eficiencia en sus procesos, lo cual nos posicionará en el mercado nacional e internacional en la Industria de software caracterizándonos por el talento humano que trabaja para lograr un rápido y alto índice de retorno a la inversión de nuestros clientes.

6.1.2.3 Principios y valores

- **Valores empresariales.** Los valores que describen nuestra organización se ven reflejados en los servicios ofrecidos a nuestros clientes en cada uno de los proyectos relacionados así como se muestra en la figura 8.

- **Honestidad:** Garantizamos transparencia en cada uno de los procesos tanto internos como externos. Actuamos siempre basados en la verdad y en la auténtica justicia.

- **Respeto:** Reflejado en el cumplimiento de los convenios realizados con el cliente y el buen trato en su entorno.

- **Responsabilidad:** Eficiencia en la ejecución de los procesos con relación al tiempo y funcionalidad de los productos y servicios adquiridos por el cliente.

- **Calidad:** es un compromiso y obligación del talento humano para satisfacer las necesidades del cliente, siendo la clave del éxito de la compañía.

- **Innovación:** Optimización de los procesos del cliente con la integración de los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

- **Trabajo en equipo:** la correcta comunicación e interacción entre la empresa y el cliente, permite alcanzar el éxito en cada uno de los proyectos.

Figura 8.Valores empresariales



- **Filosofía de la empresa**

La filosofía de IPSOFT S.A. es proveer a los clientes productos y servicios de clase mundial para que puedan desarrollar todo el potencial de su negocio.

Los principios que permiten este resultado son la Calidad e innovación que describen la exigencia que la empresa se hace así misma para crear productos útiles que constituyan un aporte a la sociedad.

Para el buen funcionamiento de una empresa, aún siendo de alta tecnología, es indispensable el rol definido de cada uno de los colaboradores particularmente cuando ésta se desarrolla en paralelo a los valores empresariales y se trabaja para alcanzar los objetivos.

La conformación de un equipo de trabajo entre la empresa y el cliente garantiza la optimización de los procesos y la calidad del producto ofrecido. En IPSOFT los trabajadores se destacan por su compromiso, actitud y efectividad, lo cual genera una afinidad entre los nuevos colaboradores que llegan a la empresa y el grupo previamente establecido.

Consciente de la importancia que para toda la organización tiene su capital humano, se presta especial atención a la selección, formación, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, la comunicación interna y externa de todos sus colaboradores.

Asimismo da gran importancia al aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas que se están incorporando para facilitar a los colaboradores el acceso a la información y a la coordinación de los equipos.

Finalmente la filosofía demuestra el compromiso de la gerencia en la obtención de cada una de las metas, los deberes y responsabilidades de todos los colaboradores llevando a IPSOFT a lograr la excelencia cumpliendo con las expectativas de los clientes.

- **Cultura organizacional**

Para sustentar la cultura organizacional propuesta y que muestra claramente los objetivos en cuanto al personal, en IPSOFT se creó el reglamento interno de trabajo por medio del cual el personal regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

El reglamento interno se muestra en el Anexo A el cuál contiene las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo, los descansos, el pago de su remuneración, las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

Igualmente se aplicó una encuesta a siete (7) empleados, dos (2) de ellos se encuentran laborando en la oficina central de la empresa, tres (3) en Duana, uno (1) en la Clínica Santiago de Cali y uno (1) en la Ciudad de Barrancabermeja.

Para recolectar la información necesaria para crear un plan de acción que mejore y mantenga el clima organizacional de la empresa, se utilizó una encuesta basada en la tesis “Plan de direccionamiento estratégico años 2009-2010” de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle; adaptada y completada por Vivian Jurley Sánchez Lozano para implementarla a los nuevos colaboradores de la organización y comparar los cambios obtenidos dentro de la cultura organizacional.

La encuesta constó de 29 preguntas que describen el entorno laboral y satisfacción de los trabajadores con el ambiente, infraestructura y compensación que les brinda IPSOFT, y se destaca como a pesar de que para un 14% de los 7 empleados encuestados, IPSOFT no representa un buen lugar para trabajar, el 100% si reconoce que su calidad laboral ha mejorado durante su permanencia en la compañía según los resultados arrojados por la encuesta que se observa en el Anexo B.

Una de las razones por las cuales el 14% de los trabajadores piensa que no es un buen lugar para trabajar es la exclusión en la toma de decisiones de la compañía debido a que el 43% del personal opina que no participan en las decisiones de su Departamento.

El tema de Infraestructura (puesto de trabajo, instalaciones y herramientas para laborar) influyó en la conformación del Plan estratégico; consecuencia de los resultados de la pregunta 12 en la que el 71% de los encuestados no se siente a gusto con las instalaciones de la organización.

Análogamente el 29% de los encuestados piensa que la organización no estimula su formación personal y profesional, por lo que dentro de los

lineamientos estratégicos se enfocan en el Talento humano, para desarrollar programas de capacitación para todos los trabajadores de IPSOFT S.A.

Los factores evaluados dentro de la encuesta tales como la toma de decisiones, la percepción de problemas, la filosofía de la empresa y los cargos, consolidan la cultura organizacional de IPSOFT basada en la satisfacción de los trabajadores de la entidad. Fomentando principalmente las relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los compañeros de trabajo.

6.1.2.4 Política de Calidad. La política de calidad se observa mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello se impulsa una cultura de calidad basada en los principios de creatividad e innovación, productividad, integridad personal, espíritu de servicio, Desarrollo integral del recurso humano, la pulcritud, la agilidad y seguridad en las operaciones, el cumplimiento y el compromiso de mejora y seguridad en las operaciones.

- **Creatividad e innovación:** Como parte del reto diario de IPSOFT S.A. para el mejoramiento continuo.
- **Productividad:** En cada uno de los procesos, en las funciones y el empleo de los recursos.
- **Integridad personal:** Reflejada en la disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **Espíritu de servicio:** Compromiso en ofrecer un servicio excelente y oportuno.
- **Desarrollo integral del recurso humano:** Talento humano altamente calificado y seleccionado.
- **Pulcritud:** En la presentación personal y en las instalaciones físicas.
- **Agilidad y seguridad en las operaciones:** Actitud proactiva y acciones libres de errores.
- **Cumplimiento:** Entregar lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas, con exactitud y terminando con precisión aquellos a lo que nos comprometemos.

6.1.3 Objetivos y metas de IPSOFT S.A.

6.1.3.1 Objetivos corporativos. Los siguientes objetivos corporativos son los resultados globales que IPSOFT espera alcanzar en el desarrollo de su actividad económica que se expresa en la misión y visión durante el año 2010-2012.

Para alcanzar los siguientes objetivos se requiere la contribución permanente de las áreas de la organización y su participación continua.

- Desarrollar y comercializar el mejor producto de software para el sector salud.
- Generar valor para nuestros accionistas y clientes.
- Expandir el mercado, para incrementar el posicionamiento de la marca como empresa regional, nacional e internacional y consolidar el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos.
- Trabajar con los clientes como socios para aportar los conocimientos e innovaciones en el manejo de información de IPSOFT S.A. y recíprocamente el conocimiento en el sector salud y su gestión.
- Disponer de talento humano altamente calificado, que aporten sus conocimientos y agreguen valor a IPSOFT S.A. y asegure la excelencia del servicio brindado.
- Obtener la certificación ISO 9011 en el año 2011.

○ **Objetivos de marketing**

- Incrementar la inversión en imagen y publicidad de la marca en un 10% para el segundo semestre de 2011.
- Incrementar la participación en el mercado regional a un 20%, un 5% en el mercado nacional y un 1% en el mercado internacional para el primer semestre de 2011.

○ **Objetivos financieros**

- Incrementar las ventas en un 20% en el año 2010 y otro 20% para el 2011.
- Incrementar el margen de utilidad en 5% en el año 2011.
- Reducir el nivel de endeudamiento de la organización en un 10% en el año 2010 y otro 10% para el año 2011.
- Incrementar el patrimonio en un 10% en el año 2010 y otro 10% para el año 2011.

○ **Objetivos de operación**

- Cumplir con los compromisos establecidos en los contratos, respetando el tiempo de entrega y la calidad del producto y el servicio prestado.
- Desarrollar una metodología formal de implementación en el año 2010.
- Desarrollar una metodología formal de Desarrollo en el año 2010.
- Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas disponibles en las áreas de Desarrollo e implementación.

○ **Objetivos del personal**

- Incrementar y mejorar el nivel de conocimiento de los colaboradores.

- Dotar a la empresa de los medios físicos y métodos de trabajo, acorde a sus necesidades, a la altura de sus colaboradores y responsabilidades.
- Formalizar los canales de comunicación internos y externos de la empresa.
- Mantener la motivación del personal basado en el cumplimiento estricto de los compromisos de pagos.

- **Objetivos con el cliente**

- Entregarle a los clientes un precio competitivo de los productos y servicios.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá que IPSOFT S.A. sea una empresa líder en el ámbito de software para la prestación de servicios en salud gracias al respaldo de los procesos del producto que ofrece y los servicios que giran alrededor del mismo. De este modo se impulsará el crecimiento de la empresa, no sólo en el ámbito comercial, sino también en el área de la investigación y generación de nuevo conocimiento en el área de la ingeniería de Software a nivel vallecaucano, nacional e internacional.

Así mismo, el cumplimiento de estos objetivos ratifica que el portafolio de servicios de la empresa está orientado hacia la satisfacción del cliente y a la mejora de sus procesos, de modo que IPSOFT S.A. será reconocida por la comunidad de clientes en general gracias a los resultados obtenidos en los distintos proyectos de desarrollo, implementación y soporte realizados en múltiples clientes.

6.1.4 Lineamientos estratégicos. Además de la misión, la visión y los valores de IPSOFT, es fundamental la identificación de los principales pilares estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán sus principales objetivos y retos para los próximos años.

Lo que permitirá que IPSOFT, se focalice y llegue al punto que se propone en su visión 2012.

Los lineamientos estratégicos de IPSOFT S.A. se estructurarán con base en una metodología participativa incluyente, en el cual el personal tendrá la oportunidad de participar en su elaboración, a través de la realización de reuniones que tienen como propósito el mejoramiento de la comunicación y la cooperación entre los participantes. Esta información sirve como línea de base para el análisis dónde se definen las posibles soluciones a la problemática existente.

La identificación de estos lineamientos se fundamenta en el análisis previo realizado para encontrar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que reflejan todo el entorno de la organización, los lineamientos son:

6.1.4.1 Mercado. Las tendencias mundiales, las frecuentes innovaciones tecnológicas junto con la era del consumidor, han estimulado que la información oportuna del mercado sea un requerimiento indiscutible para la

ejecución exitosa de la planeación estratégica de las empresas. A medida que el mercado crece, la necesidad de un análisis íntegro e inteligente de lo que está sucediendo en el entorno, las participaciones, los sectores económicos y las estrategias corporativas, se hace más importante, ya que contribuye a que las organizaciones identifiquen y dirijan esfuerzos hacia las oportunidades y formulen Programas de protección contra las amenazas.

- **Objetivo.** Expandir el mercado, para incrementar el posicionamiento de la marca como empresa regional, nacional e internacional y consolidar el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos.
- **Estrategias**
 - **Diversificación y ampliación del portafolio y del mercado.** Ampliar y diversificar en forma sostenible la oferta de software, tanto en Cali como nacional e internacionalmente, para asegurar el crecimiento y Desarrollo de IPSOFT S.A.

➤ **Programas**

- ❖ Conseguir distribuidores en otros países
- ❖ Alianza con empresas que tengan productos complementarios a los de IPSOFT.
- ❖ Participación en ferias tecnológicas y hacer presentaciones tipo lanzamiento de productos.
- **Crear área de mercadeo y ventas.** Deberá ser creada no solo con el propósito de aumentar las ventas sino de realizar control sobre ellas.

➤ **Programas**

- ❖ Desarrollar un esquema comercial efectivo
- ❖ Cambiar o mejorar las herramientas de marketing.

6.1.4.2 Calidad. En el caso de IPSOFT la calidad que se ofrece en los productos es tema fundamental, por eso esté lineamiento se focaliza en el servicio ofrecido y la calidad del producto entregado.

De nada nos sirve invertir en calidad si el cliente no nota la diferencia. Para conseguirlo se debe enfocarse en el mercado y desempeñarse mejor que los competidores en los atributos relevantes evaluados por el consumidor.

Hace parte fundamental de esté lineamiento el entender las necesidades del mercado y fijar estándares de calidad ajustados a las expectativas del cliente, y que la calidad logré ser una estrategia corporativa.

- **Objetivo.** Desarrollar y comercializar el mejor producto de software para el sector salud y obtener la certificación ISO 9001:2008 en el año 2011.

- **Estrategias:**

- **Crear el área de Calidad.** Construir el área de calidad para desarrollar una cultura de excelencia y control dentro de IPSOFT S.A. como soporte de la efectividad de los procesos.

- **Programas**

- ❖ Levantar el perfil del cargo
- ❖ Capacitar personal en calidad
- ❖ Controlar el área de calidad
- **Certificación ISO 9001:2008.** Apoyar y desarrollar el plan de certificación, para mejorar la calidad de los procesos de IPSOFT S.A.

- **Programas**

- ❖ Desarrollar un sistema de Gestión de la Calidad según lineamientos de la norma ISO 9001:2008.
- ❖ Desarrollar plan de Calidad
- ❖ Documentar procesos y procedimientos
- ❖ Desarrollar plan de auditorías
- **Mejorar la eficiencia de los Procesos.** Promover la aplicación de metodologías, mejoras y estandarización de los procesos para lograr la efectividad de los procesos dentro de IPSOFT.

- **Programas**

- ❖ Aplicación de metodologías de ingeniería de software.
- ❖ Reducción de tiempo en procesos
- ❖ Standardización de procesos

6.1.4.3 Innovación y crecimiento económico. El crecimiento económico es la sumatoria de muchas variables que producen un efecto de desarrollo, estabilidad y bienestar de las empresas. La unión de trabajo, inversión, producción, empleo y consumo contribuye a ese crecimiento económico.

La innovación hace parte de las variables del crecimiento económico de las empresas para lograr crear nuevos proyectos.

- **Objetivo:** Generar valor para nuestros accionistas y clientes.

- **Estrategias:**

- **Crear nuevos productos.** Apoyarse de los activos complementarios como lo son el talento humano para explotar la innovación en nuevos productos y agregar valor a la empresa por medio de nuevos proyectos que se desean poner en desarrollo.

- **Programas:**

- ❖ Crear Software para Consultorios médicos vía WEB, instalado en un DataCenter
- ❖ Soporte y capacitación en software libre como Linux, Php, PostgreSQL y otros.
- ❖ Crear la nueva versión SIIS multi idioma y multi base.

- **Buscar inversión.** Promover la inversión en nuevos proyectos que desea desarrollar la empresa.

- **Programas:**

- ❖ Buscar crédito
- ❖ Definir políticas de compras, pagos, descuentos financieros y en general apalancamiento financiero con proveedores.
- ❖ Racionalización del gasto.

6.1.4.4 Talento humano. El talento humano como estrategia es muy importante ya que por lo general los trabajadores están insatisfechos con el empleo o con el clima organizacional, IPSOFT S.A. quiere actuar en el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de la empresa, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución, los equipos también son recursos necesarios para la empresa, sin estos recursos es imposible que la organización logre los objetivos.

- **Objetivo:** Disponer de talento humano altamente calificado, que aporten sus conocimientos y agreguen valor a IPSOFT.

- **Estrategias:**

- **Controlar y gestionar el talento humano.** Administrar los procesos de gestión humana, para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.

- **Programas:**

- ❖ Diseñar e implementar programa de medición del clima organizacional.

- ❖ Implementar un modelo de evaluación por competencias a cada cargo.
- ❖ Fortalecer el proceso de inducción
- **Optimizar los puestos de trabajo.** Progresar tecnológicamente y en infraestructura, para la satisfacción del grupo humano de IPSOFT ya que sus labores se verán influenciadas por un buen ambiente de trabajo.

➤ **Programas:**

- ❖ Cambio de espacio
- ❖ Plan de cambio de equipos obsoletos

6.1.4.5 Servicio al cliente. Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos y servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

- **Objetivo:** Trabajar con los clientes como socios para aportar los conocimientos e innovaciones en el manejo de información de IPSOFT S.A. y recíprocamente el conocimiento en el sector salud y su gestión.
- **Estrategias:**
 - **Brindar un excelente servicio al cliente.** Vincular al proceso de servicio al cliente una mayor organización para que se vea reflejado en el crecimiento de las ventas.

➤ **Programas**

- ❖ Obtener un software que le permita hacer el agrupamiento de clientes.
- ❖ Formalizar proceso de satisfacción del cliente.

Para que la implementación de las estrategias propuestas colabore en el éxito de la compañía, se elaboró un sistema de control estratégico para ejercer un control tanto informativo como del comportamiento de la estrategia propuesta; el cuadro 6 resume toda la información de los lineamientos estratégicos.

El cronograma del plan de acción debe ser elaborado por la compañía al igual que el presupuesto para cada una de las actividades.

También se realizó un mapa estratégico el cual se observa en la figura 9 para visualizar la estrategia con sus cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje).

Cuadro 6. Cuadro estratégico

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
MERCADO	Expandir el mercado, para incrementar el posicionamiento de la marca como empresa regional, nacional e internacional y consolidar el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos	Diversificación y ampliación del portafolio y mercado	Conseguir distribuidores en otros países	Incrementar en un 50% anual el número de distribuidores en Latinoamérica	%	50%	2011
			Alianza con empresas que tengan productos complementarios a los de IPSOFT S.A.	Aliarse con una empresa que tenga productos complementarios en el 2011	Unidad	1	2011
			Participación en ferias tecnológicas, y hacer presentaciones tipo lanzamiento de productos	Participar en al menos 1 feria tecnológica en el 2011.	Unidad	1	2011

Cuadro 6. (Continuación)

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
MERCADO		Crear el área de mercadeo y ventas.	Desarrollar un esquema comercial efectivo	Incrementar la participación en el mercado regional en un 20%, en 5% para el mercado nacional y en un 1% internacionalmente	%	20% regional, 5% nacional, 1% internacional	2010/2011
			Cambiar o mejorar las herramientas de marketing.	Incrementar la imagen y notoriedad de la marca en un 10%	%	10%	2010

Cuadro 6. (Continuación)

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
CALIDAD	Desarrollar y comercializar el mejor producto software en el sector salud y obtener la certificación ISO 9001:2008 en el 2012.	Crear el área de Calidad	Organización del área	Levantar el perfil	unidad	1	2010
			Capacitar personal en calidad	Capacitar al 100% del personal en calidad	%	100%	2011
			Controlar el área de calidad	Cumplir con el 70% de los objetivos de calidad.	%	70%	2011
		Certificación ISO 9001:2008	Desarrollar un Sistema de Gestión de calidad según lineamientos de la norma ISO 9001.	Cumplir con el 100% de documentación	%	100%	2010
			Desarrollar plan de Calidad				
			Documentar procesos y procedimientos				
			Desarrollar plan de auditorias				

Cuadro 6. (Continuación)

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
CALIDAD		Mejorar la eficiencia de los procesos	Aplicación de metodologías de ingeniería de software	Desarrollar metodología de implementación y de Desarrollo de Software	unidad	2	2010
			Reducción de tiempo en procesos	Reducir en un 5% el tiempo de los procesos	%	5%	2011
			Estandarización procesos	Estandarizar el 100% de los procesos.	%	100%	2010
IINOVACIÓN Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Generar valor para nuestros accionistas y clientes.	Crear nuevos productos	Crear software para consultorios médicos vía WEB	Tener en producción por lo menos un cliente	Unidad	1	2010
			Soporte y capacitación en software libre como Linux, PHP y otros.	Dar soporte y capacitación al menos a dos cliente externo	unidad	2	2010
			Crear la nueva versión SIIS.	Migrar 100% de PHP4 A PHP5	%	100%	2012

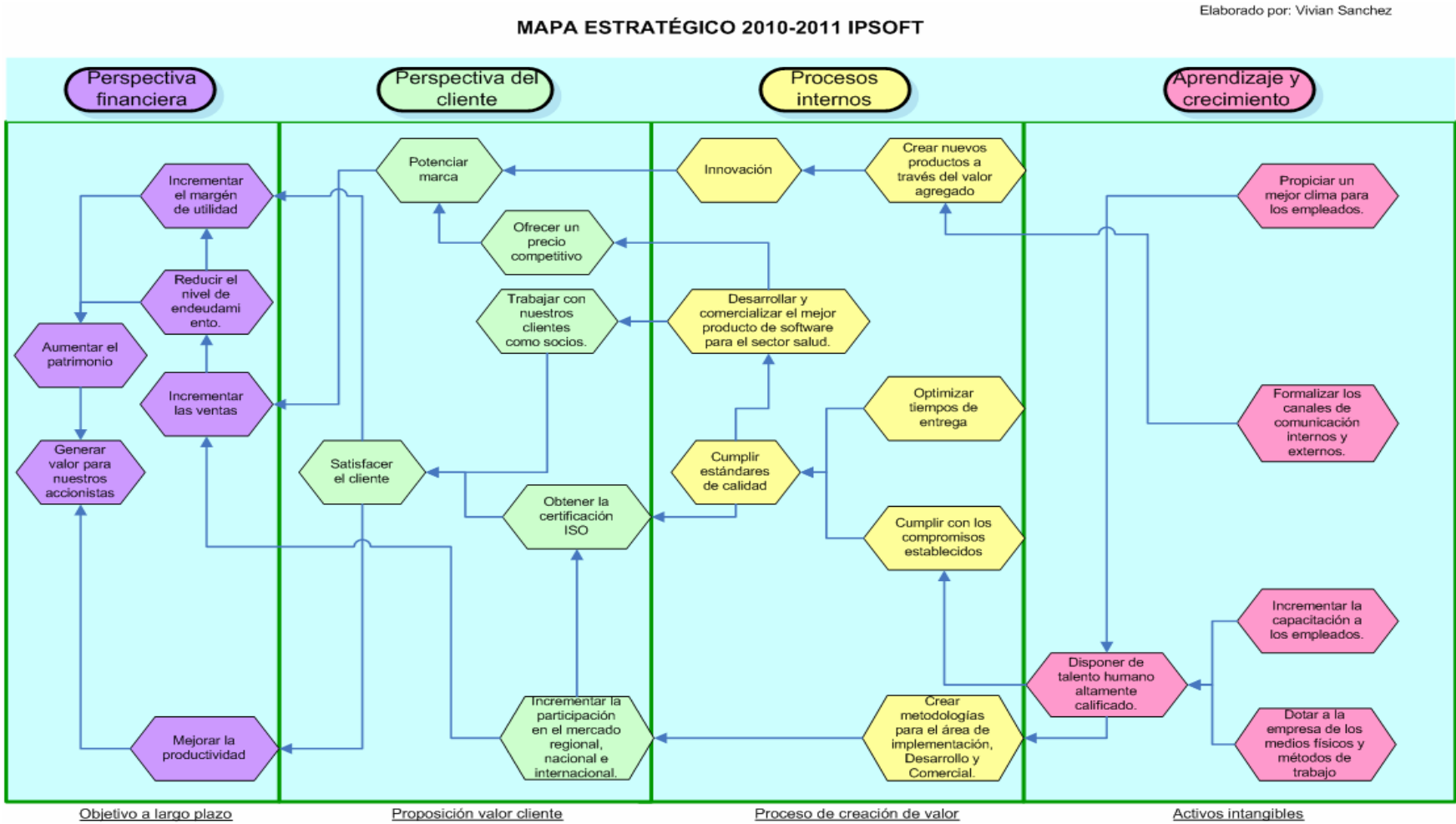
Cuadro 6. (Continuación)

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
INNOVACIÓN		Buscar inversión	Buscar inversión	Aprobación crédito	\$		2010
			Definir políticas de compras, pagos, descuentos financieros	Reducir el nivel de endeudamiento en un 10% en el año 2010.	%	10%	2010
			Racionalización del gasto	Disminuir en un 5% los gastos generales	%	5%	2010
TALENTO HUMANO	Disponer de talento humano altamente calificado, que aporten sus conocimientos y agreguen valor a IPSOFT y asegure la excelencia del servicio brindado	Controlar y gestionar el talento humano	Diseñar e implementar programa de medición del clima organizacional	Implementar a todo el personal de IPSOFT la encuesta de clima organizacional en el 2010	%	100%	2010
			Implementar un modelo de evaluación por competencias	Implementar la evaluación de desempeño al 100 % del personal en 2011	%	100%	2011
			Fortalecer el proceso de inducción	Documentar e implementar 100% el proceso de inducción en el 2010	%	100%	2010

Cuadro 6. (Continuación)

LINEAMIENTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	META	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	PERIODO
TALENTO HUMANO		Optimizar los puestos de trabajo	Infraestructura	Cambiar el espacio laboral en el 2011	Unidad	1	2011
			Puestos de trabajo	Cambiar al menos el 30% de los equipos obsoletos en el 2011.	%	30%	2011
SERVICIO AL CLIENTE	Trabajar con los clientes como socios para aportar los conocimientos e innovaciones en el manejo de información de IPSOFT y recíprocamente el conocimiento en el sector salud y su gestión.	Brindar un excelente servicio al cliente	Obtener un software que le permita hacer el agrupamiento de clientes	Incrementar las ventas en un 20% con la ayuda del software ya implementado	%	20%	2012
			Formalizar el proceso de satisfacción del cliente	Documentar e implementar 100% el proceso de satisfacción del cliente en el 2011.	%	100%	2011

Figura 9. Mapa estratégico



6.1.5 Sistema de evaluación y control del plan estratégico 2010-2012 de IPSOFT S.A. Con el fin de evaluar integralmente la gestión de la entidad se implementara el modelo de control interno, que fortalece los procesos de autocontrol, gestión y evaluación al proceso de Direccionamiento estratégico que se muestra a continuación.

- **Direccionamiento Estratégico**
 - Seguimiento Plan Estratégico
 - Seguimiento Planes Operativos
 - Seguimiento Sistema Gestión de Calidad

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de IPSOFT S.A., se ha llevado a implementar esta técnica gerencial de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa.

Esto es lo que hace el tablero de mando, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre si, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

6.1.6 PLAN OPERATIVO. El Plan Operativo debe explicar cómo se va a hacer operativo el Plan Estratégico como se observa en el Cuadro 7.

Se elaboró un plan de acción para las áreas de IPSOFT S.A. con base en la estructura organizacional propuesta a través de la ejecución de un buen plan de acción se logrará el cumplimiento de sus objetivos.

Cuadro 7. Plan Operativo

PLAN ESTRATEGICO		BSC		PLAN DE ACCIÓN	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
FINANCIERA	Generar valor para nuestros accionistas	Aumentar el margen de utilidad	0% en el 2010, 5% en el 2011	* Incrementar las ventas y reducir los costos y gastos.	Gerente general y Directora administrativa
		Reducir el nivel de endeudamiento	10% en el 2010 y 10% en el 2011	* Refinanciar las deudas de corto a largo plazo. * Si aumenta la utilidad anual utilizar parte para reducir el endeudamiento	Gerente general y Directora administrativa
		Aumentar el patrimonio	10% en 2010 y 10% en el 2011	* Buscar un inversionista o Socio.	Gerente General
	Mejorar la productividad	Incrementar las ventas	20% en el 2010 y 20% en el 2011	* Crear el área comercial de Ipsoft. * Cambiar ó mejorar las herramientas de marketing.	Gerente general y Director de mercadeo y ventas
		Incrementar la participación en el mercado regional, nacional e internacional	en un 20% regional, 5% nacional y un 1% internacionalmente en el 2010 e igual para 2011	* Conseguir distribuidores en otros países. * Realizar alianzas con empresas que tengan productos complementarios a los de Ipsoft.	Gerente general y Director de mercadeo y ventas
		Incrementar la inversión en imagen y publicidad de la marca	10% en el 2010 y 2011	* Participar en ferias tecnológicas y hacer presentaciones tipo lanzamientos. * Realizar un video institucional	Gerente general y Director de mercadeo y ventas
CLIENTE	Brindar software de precio competitivo en el mercado	Precio del producto	Comparativo con la competencia 0% hasta finales de 2012	* Realizar encuestas a los clientes para conocer el presupuesto para invertir en software de gestión en salud.	Director de mercadeo y ventas
	Ofrecer un producto de alta calidad	Satisfacción del cliente	10% en el 2010 y 10% en el 2011	* Crear el área de Gestión de Calidad de Ipsoft. * Realizar encuestas de satisfacción del cliente periódicamente. * Implementar un sistema de Gestión de Calidad.	Gerente general y Director de gestión de calidad.
	Brindar un excelente servicio al cliente y atraer clientes de alto valor	Incrementar la participación en el mercado regional, nacional e internacional	en un 20% regional, 5% nacional y un 1% internacionalmente en el 2010 e igual para 2011	* Implementar software CRM * Crear el área comercial de la compañía. * Realizar una investigación de mercado. * Explorar otros mercados internacionales.	Director de mercadeo y ventas
PROCESOS INTERNOS	Optimizar tiempos y costos de implementación	Comparación entre el tiempo y costo de otra implementación	5% en el 2010 y 10% en 2011	* Desarrollar una metodología formal de implementación. * Fomentar el uso de herramientas tecnológicas disponibles en las áreas de implementación. * Realizar cuadro histórico de tiempos y costos.	Director de implementación
	Reducir los tiempos de Desarrollo	Cuadro histórico de tiempos en Desarrollo	5% en el 2010 y 10% en 2011	* Desarrollar metodología formal de Desarrollo. * Fomentar el uso de herramientas tecnológicas disponibles en el área de Desarrollo. * Realizar cuadro histórico de tiempos.	Director de Desarrollo
	Cumplir con los compromisos establecidos en los contratos, respetando el tiempo de entrega y la cantidad del producto y servicio prestado	Cumplimiento de los cronogramas	5% en el 2010 y 10% en 2011	* Destinar personal a los proyectos respetando los presupuestos de los mismos. * Estimar tiempos y costos de cada proyecto. * Manejar de forma individual los proyectos en cuanto a recursos y personal. * Diseñar manual de funciones y procedimientos para cada área.	Gerente general y Directores de área.
APRENDIZAJE Y MEJORAMIENTO	Mejorar el nivel de conocimiento de los colaboradores	Horas de capacitación	5% en el 2010 y 2011	* Generar plan anual de capacitación * Evaluar capacitaciones	Gerente General y Directora Administrativa
	Propiciar un mejor clima laboral para los colaboradores.	Encuesta Clima organizacional	5% en el 2010 y 2011	* Plan de cambio de equipos obsoletos. * Cambio de espacio laboral * Diseñar e implementar programa de medición de clima organizacional. * Realizar salidas outdoor para incrementar la motivación del personal.	Gerente general y Directora administrativa

6.2 MANUAL DE FUNCIONES

La elaboración del manual de funciones del personal de IPSOFT, surge de la necesidad organizacional de regular los procesos y áreas conforme a los requerimientos actuales y de acuerdo a las orientaciones de la gestión administrativa. Su construcción fue muy participativa para la conformación del documento preliminar, en un segundo momento se pasó a comité general para las debidas correcciones. Cabe señalar que el Manual de Funciones representa el desarrollo de los propósitos y metas como parte del trabajo del plan estratégico.

El Manual es un instrumento que ayudará a regular las tareas de cada uno de los colaboradores que intervienen en los procesos de la organización, su éxito dependerá de la participación comprometida y profesional de todos, con ellos se está dando vigencia a la Misión y visión de tener un talento humano con calidad que respondan a los requerimientos del cliente.

6.2.1 Objetivo. Identificar las competencias y responsabilidades de cada cargo por medio de la elaboración del manual de funciones de IPSOFT S.A.

6.2.2 Alcance. Este manual aplica para todos los cargos de IPSOFT S.A.

6.2.3 CARGOS. Los Siguietes 10 Cargos están dentro del organigrama de IPSOFT S.A.

6.2.3.1 Gerente general. Encargado de dirigir todas las áreas, visionar el futuro, controlar todas las áreas, mantener la viabilidad financiera, expandir los posibles mercados, hacer alianzas y asociaciones de negocios y crear nuevos productos y mercados.

El gerente general de IPSOFT S.A. actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás Directores de área planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos en cada una de las áreas funcionales y de aplicación de los productos y servicios; Proveedor de contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto en forma local como a nivel internacional.

6.2.3.2 Director administrativo. Encargado de establecer, planear y dirigir las actividades del área administrativa, gestionando los recursos humanos y económicos.

6.2.3.3 Director de mercadeo y ventas. Responsable de establecer, planear y dirigir las actividades y políticas de mercadeo y ventas de la compañía, informándose de la tendencia del mercado y analizando la competencia.

6.2.3.4 Director de Gestión de Calidad. Encargado de Coordinar con todas las Direcciones la implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad de IPSOFT S.A. y el monitoreo de las actividades en todas las áreas para verificar cumplimiento con la normatividad.

6.2.3.5 Director de Tecnología y Desarrollo. Coordina el área de Desarrollo y asigna las tareas correspondientes al Desarrollo de los módulos dentro de la organización.

6.2.3.6 Director de Implementación. Responsable de la Coordinación de área de implementación, supervisar y gerenciar los proyectos de implementación

6.2.3.7 Director de Soporte. Coordina el área de soporte y las soluciones que le deben dar los auxiliares a cada caso.

6.2.3.8 Analista Desarrollador. Realiza el análisis y desarrollo de los requerimientos levantados para la mejora del aplicativo SIIS.

6.2.3.9 Implementador. Realiza la formación, entrenamiento e implementación en real del aplicativo al cliente.

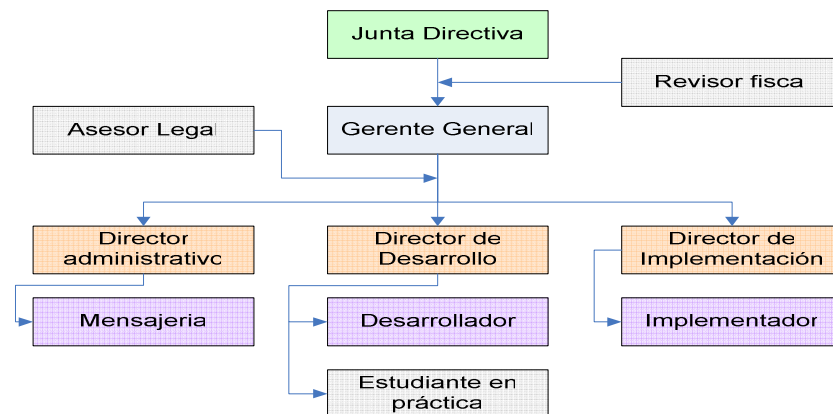
6.2.3.10 Auxiliar de Soporte. Encargado de dar resolución a los problemas que se presentan después del desarrollo o la implementación del software.

El manual de funciones se creó, ya que es un instrumento de trabajo que organiza el área de Gestión humana, contiene el conjunto de tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y se elabora basado en los respectivos procedimientos, mencionando los requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados, como se muestra en el anexo C.

En la figura 10. Se observa el organigrama actual de IPSOFT S.A. donde se muestran los cargos existentes en la compañía, cómo estos se agrupan en unidades administrativas y cómo la autoridad se asigna a los mismos verticalmente. En el transcurso de la pasantía se realizó una estructura organizacional propuesta para que cumpliera con las estrategias del plan estratégico.

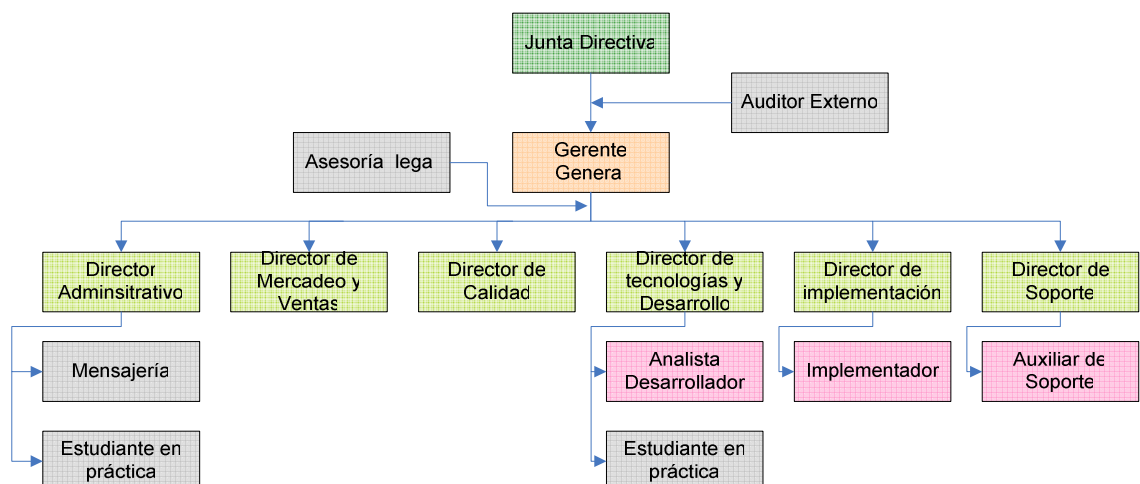
La empresa IPSOFT S.A. posee una estructura de tipo Matricial; es necesario estructurar la organización en este tipo según definición de Zapata (2006) “debido a la necesidad de la gerencia de enfrentar el crecimiento, los cambios en el mercado y en la tecnología, la proliferación de productos y servicios, las restricciones financieras y de recursos humanos, los requerimientos de procesamiento de información y las nuevas reglamentaciones gubernamentales.

Figura 10. Organigrama de IPSOFT S.A. actual



En la figura 11 se observa el Organigrama propuesto para IPSOFT dónde se representan las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos. Dentro de los cambios se encuentra la creación del área de Mercadeo y Ventas, de Calidad y Soporte y el cambio de nombres del cargo del Director de Desarrollo por Director de Tecnologías y Desarrollo y el de Desarrollador por Analista Desarrollador.

Figura 11. Organigrama de IPSOFT S.A. propuesto



6.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

En este ítem se aplican las consideraciones básicas y primordiales que se deben tomar en cuenta para estandarizar los procesos de IPSOFT S.A. al proponer un cambio en la organización administrativa se asume que:

- Se cuenta con el apoyo de la alta dirección
- Se cuenta con presupuesto para poder implementar, actualizar y/o reemplazar los procesos o procedimientos que sean necesarios.

El propósito de esta metodología es adelantar el proceso de documentación y organización administrativa, una vez conseguido esto, la siguiente meta podría ser la certificación.

Los siguientes documentos pertenecen al área administrativa, mercadeo y ventas y Calidad.

6.3.1 Listado maestro de documentos. Es un formato que relaciona todos los documentos internos existentes en el Sistema de Gestión de Calidad de IPSOFT S.A. (véase Cuadro 8)

Cuadro 8. Listado maestro de documentos

DOCUMENTO	CÓDIGO
Manual de Calidad	A-MN-001
Manual de procesos	A-MN-002
Procedimiento Fundamental y Control de documentos	A-PR-001
Instructivo documentación de procedimientos e instructivos	A-IN-001
Instructivo Codificación documentos	A-IN-002
Solicitud de creación, modificación y eliminación de documentos	A-FO-001
Caracterización proceso de direccionamiento Estratégico	G-CA-001
Procedimiento de Direccionamiento estratégico	G-PR-001
Procedimiento Revisión por la dirección	G-PR-002
Caracterización proceso de gestión humana	A-CA-001
Manual de Funciones	A-MN-003
Procedimiento de Selección y contratación de personal.	A-PR-002
Procedimiento de Inducción al personal	A-PR-003
Procedimiento de formación al personal	A-PR-004
Procedimiento de desempeño del personal	A-PR-005
Formato evaluación de desempeño	A-FO-002
Registro inducción al personal	A-FO-004
Formato requisición de personal	A-FO-005
Reglamento interno	A-OD-001

Cuadro 8. (Continuación)

DOCUMENTO	CÓDIGO
Plan mejoramiento de clima laboral	A-OD-002
Encuesta Cultura Organizacional	A-OD-003
Caracterización proceso de Mercadeo y ventas	M-CA-001
Procedimiento de Mercadeo y ventas	M-PR-001
Caracterización de compras	A-CA-002
Procedimiento de compras	A-PR-006
Procedimiento de evaluación de proveedores	A-PR-007
Formato de desempeño proveedores	A-FO-006
Formato seguimiento proveedores	A-FO-007
Procedimiento de comunicaciones	A-PR-008
Procedimiento comunicación con el cliente	A-PR-009
Instructivo uso correo interno	A-IN-003
Procedimiento asignación de recursos	A-PR-010
Caracterización mejora continua	A-CA-003
Procedimiento producto no conforme	A-PR-011
Procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora	A-PR-012
Procedimiento auditoria interna	A-PR-013
Formato quejas y reclamos	A-FO-008
Formato reporte no conformidades	A-FO-009
Formato solicitud acciones correctivas, preventivas y de mejora	A-FO-010
Formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora	A-FO-011
Informe auditoria	A-FO-012
Encuesta satisfacción del cliente	A-OD-004
Check List	
Procedimiento control de equipos	A-PR-014
Registro mantenimiento equipos IPSOFT	A-FO-013
Formato control de equipos	A-FO-014
Hoja de vida o ficha técnica equipos	A-OD-005
Caracterización del proceso de Soporte	S-CA-001
Procedimiento proceso soporte	S-PR-001
Instructivo catalogo Soporte	S-IN-001
Petición de mantenimiento	S-FO-001
Catalogo de peticiones	S-FO-002
Documento de entrega mantenimiento	S-FO-003
Informe solicitud de mantenimiento	S-FO-004
Cronograma de mantenimiento preventivo	S-FO-005

Todos los documentos mencionados en el Listado maestro de documentos fueron creados durante la pasantía, los procesos de Gestión Humana, Compras y Soportes se aplicaban en la organización pero no estaban documentados, su codificación se realizó mediante el instructivo de codificación (Ver Anexo D)

6.3.2 Gestión por procesos

6.3.2.1 Procesos. Este esquema organizacional implica identificar y gestionar procesos interrelacionados donde generalmente la salida de uno se constituye directamente en la entrada del siguiente.

El modelo de operación esta dividido en 4 niveles de macro procesos: estratégicos, operativos, de apoyo y evaluación, los cuales se describen a continuación en el siguiente mapa de procesos.

- **Procesos Estratégicos.** Aquellos que tienen alcance sobre los demás procesos del Sistema, para su planificación, la definición de políticas de gestión en todos los niveles de la organización como se muestra en el Cuadro 9.

Consisten en formular y revisar el direccionamiento estratégico de la entidad en el marco de los objetivos de política definidos.

Cuadro 9. Proceso estratégico

MACROPROCESO	PROCESOS
Direccionamiento Estratégico: Es el conjunto de procesos que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que alinea los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las dependencias hacia el logro de los objetivos trazados.	Revisión gerencial
	Planeación y orientación estratégica

- **Procesos operativos.** Aquellos que intervienen en la determinación de requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes.

Consisten en cumplir con las funciones y el desarrollo de la aplicación que brinda IPSOFT. En el Cuadro 10 Se muestra los Macroprocesos Operativos.

Cuadro 10. Procesos operativos

MACROPROCESO	PROCESOS
Tecnología y Desarrollo: Integra los procesos de administración de proyecto con un macroproceso de desarrollo de software confiable.	Levantamiento de requerimientos
	Desarrollo de software
	Documentación

Cuadro 10. (Continuación)

MACROPROCESO	PROCESOS
Implementación: Integra los procesos de verificar e instalar nuevo software, instalarlo, entrenar a los usuarios y construir todos los archivos de datos necesarios para utilizarlo	Pruebas
	Instalación y paso a producción
	Capacitación
Soporte: Integra los procesos de mantenimiento y apoyo a los usuarios con el software.	Soporte
	Mantenimiento

- **Procesos de apoyo.** Aquellos involucrados en la provisión de los recursos y actividades de apoyo necesarias para el normal funcionamiento de los demás procesos del Sistema como se muestra en el Cuadro 11.

Permite gestionar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos indispensables para el cumplimiento del servicio ofrecido por la entidad.

Cuadro 11. Procesos de apoyo

MACROPROCESO	PROCESOS
Gestión Humana: Integra los procesos de requerimientos y solicitudes de asignación de funcionarios de las diferentes dependencias de la entidad; y evalúa las competencias de los funcionarios, determinando las necesidades de capacitación con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.	Contratación
	Administración del talento humano
	Formación y Desarrollo
	Gestión del desempeño
	Desvinculación del personal
Gestión comercial: Integra los procesos de mercadeo, ventas y postventa	Estrategia de mercadeo
	Prospección
	Ventas
	Postventa
Gestión Financiera: Integra los procesos administrativos de compras y pagos.	Compras
	Pagos
Función Staff: Integra los procesos subcontratados por la empresa.	Estrategia de mercadeo
	Prospección
	Ventas
	Postventa

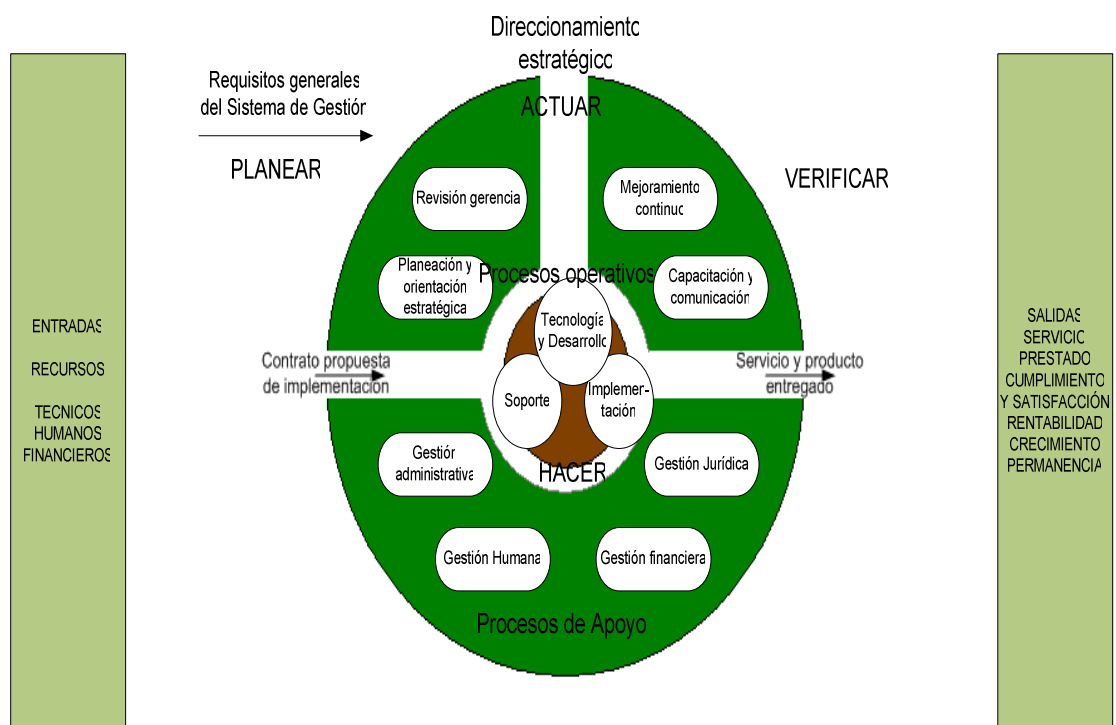
- **Procesos de evaluación.** Aquellos involucrados en la evaluación de los procesos del Sistema. Consiste en realizar seguimiento de manera objetiva para medir el desempeño y la mejora de la entidad como se muestra en el Cuadro 12.

Cuadro 12. Procesos de evaluación

MACROPROCESOS	PROCESOS
Calidad:	Acciones preventivas
	Acciones correctivas
	Tratamiento producto no conforme
	Evaluación manejo y control de los documentos del SGC
	Auditorias internas de la Calidad
	Capacitación comunicación de calidad

Una forma fácil de entender el gerenciamiento de los procesos a todo el personal de la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos como se observa en la figura 12, que represente la situación particular o propia de la organización y donde se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior de la empresa.

Figura 12. Mapa de procesos IPSOFT S.A.



6.3.3 Procedimiento Fundamental y control de documentos. Este procedimiento establece los pasos a seguir en la edición, revisión y aprobación de documentos; lo mismo que la actualización y el retiro de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

6.3.3.1 Responsable. Este procedimiento es responsabilidad de Director del área de Gestión de Calidad.

6.3.3.2 Objetivo. Definir y establecer en forma detallada una guía para llevar a cabo la elaboración y control de documentos internos de IPSOFT S.A. garantizando su adecuación, revisión, aprobación, actualización y uso de los mismos teniendo disponible la versión vigente de los documentos.

6.3.3.3 Alcance. Este procedimiento aplica para los documentos desarrollados al interior de IPSOFT S.A. y para el control de los de origen externo.

6.3.3.4 Marco Normativo. NTC-ISO 9001:2008; NTC-ISO 9000:2000

6.3.3.5 Términos

- **Documentos externos.** Son aquellos documentos que tienen su origen por fuera de IPSOFT S.A.
- **Documentos obsoletos.** Son aquellos documentos que ya no tienen vigencia porque se han generado nuevas versiones mejoradas y que por lo tanto deben ser claramente identificados como tal en el SGC.

6.3.3.6 Contenido


- **Estructura.** Contenido del formato para la documentación de IPSOFT como lo muestra el cuadro 13.

Cuadro 13. Estructura de documentación

CONTENIDO	Manual de Calidad	Procedimientos	Instructivos	Formatos	Otros documentos
Encabezado	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Responsable	Aplica	Aplica	Opcional	No aplica	Opcional
Objetivo	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica	Opcional
Alcance	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica	Opcional
Marco Normativo	Aplica	Opcional	No aplica	No aplica	Opcional
Términos	Aplica	Opcional	Aplica	No aplica	Opcional
Contenido	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Anexos	Aplica	Opcional	Opcional	No aplica	Opcional

- **Encabezado:** Incluye el nombre del documento, código del documento, fecha de aprobación, la versión y las páginas.
- **Responsable:** Especifica el cargo del funcionario encargado de hacer cumplir lo estipulado en el documento.
- **Objetivo:** Define el propósito del documento.
- **Alcance:** Define la aplicabilidad de las actividades descritas en el documento.
- **Marco Normativo:** Establece la normatividad aplicable al documento.
- **Términos:** Define las palabras utilizadas en el documento con mayor relevancia.
- **Contenido:** Define en forma clara y secuencia las actividades que se realizan.
- **Anexos:** Hace referencia a la información complementaria o adicional.
- **Elaboración de los documentos**
 - En la parte izquierda, superior del documento debe ir el logo de la empresa.
 - En la superior central colocar en negrita, tamaño 12 y mayúscula sostenida el nombre del documento a desarrollar.
 - En la parte derecha superior del documento se debe colocar código del documento; fecha de aprobación, versión de documento y el número de páginas del documento como se observa en la figura 13.

Figura 13. Encabezado

	PROCEDIMIENTO FUNDAMENTAL Y CONTROL DE DOCUMENTOS.	Código	
		Fecha de aprobación	
		Versión	1
		Página	Página _ de _

- En la parte inferior del documento se debe colocar quién elaboró, reviso y aprobó el documento con sus respectivos cargos (Véase Figura 14)


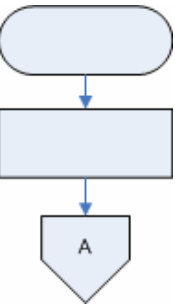
Figura 14. Pie de página

Elaboró	Revisó	Aprobó
Vivian Jurley Sánchez	Blanca Pachon	Gustavo Rojas
Pasante ing. Industrial	Directora administrativa	Gerente General

- Para la redacción de los documentos se recomienda utilizar palabras castizas, limitando el uso de extranjerismos, el interlineado puede variar entre 1.5 y sencillo y se deben utilizar los verbos en infinitivo.
- Los formatos se estructuran de acuerdo con las necesidades de información que se requiere almacenar en los mismos; se deben presentar de manera clara y ordenada el conjunto de datos requeridos de acuerdo a cada procedimiento.
- **Documentos de origen externo.** Todos los documentos suministrados por entes o personas externas que establecen disposiciones relacionadas con la prestación del servicio se incorporan en el formato del listado maestro de documentos debidamente identificados.
- **Control de documentos.**

En el Cuadro 14 se observa el procedimiento por medio del cuál se controlan los documentos en IPSOFT S.A.

Cuadro 14. Control de documentos

Convenciones:				
				
No	Descripción	Flujograma	Responsable	Documentos relacionados.
1	Crear, modificar o eliminar un documento: Cuando un empleado identifique la necesidad de crear, modificar o eliminar un documento del SGC presentará una propuesta al encargado de la documentación, esta será discutida y si es aprobada se diligenciará el formato "Solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos"		El empleado que realiza la propuesta y el encargado de aprobarla	Solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos.

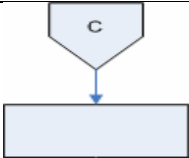
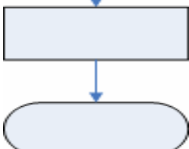
Cuadro 14. (Continuación)

Convenciones: <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Inicio o fin</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Actividad</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; transform: rotate(45deg); margin: auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center;">Ref. en pag.</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; transform: rotate(-45deg); margin: auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Conector procedimiento</div> </div>				
No	Descripción	Flujograma	Responsable	Documentos relacionados.
2	Análisis de la creación, modificación o eliminación de un documento: Se revisa la solicitud, teniendo en cuenta que el cambio se requiera en el SGC, que sea necesario para cumplir requisitos legales, que sea necesario para la empresa, cuando se trata de modificación hay que tener en cuenta que la información adicional agregue valor al proceso.	<pre> graph TD A[Inicio] --> Act1[Actividad] Act1 --> Dec1{Decisión} Dec1 --> Act2[Actividad] Dec1 --> Act3[Actividad] Act2 --> Dec2{Decisión} Dec2 --> Act4[Actividad] Act4 --> B[Fin] </pre>	Encargado del proceso de documentación	N/A
3	¿La solicitud de creación, modificación o eliminación es viable?		Director del área de gestión de Calidad	N/A
4	Rechazar y explicar motivos si la creación, modificación o eliminación del documento no es viable para el SGC, comunicar las razones por las cuales fue rechazada la solicitud al empleado.		Encargado del proceso de documentación	Solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos
5	Viabilizar la creación, modificación o eliminación del documento: Da viabilidad de crear, modificar o eliminar el documento diligenciando el formato de creación, modificación o eliminación de documentos.		Director del área de gestión de Calidad	Solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos
6	¿Se va a eliminar un documento existente?		Encargado de documentación	N/A
7	Elaborar o modificar documento: Debe tenerse en cuenta el instructivo de documentación de procedimientos, si el documento ya existe debe solicitar la versión vigente en medio magnético para hacer las modificaciones		Encargado de documentación	Instructivo documentación de procedimientos

Cuadro 14. (Continuación)

Convenciones: <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Inicio o fin</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Actividad</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; transform: rotate(45deg); position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">Decisión</div> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center; width: 30px; height: 30px;">Ref. en pag.</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; transform: rotate(45deg); position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">Ref. en otra Pág..</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Conector procedimiento</div> </div>				
No	Descripción	Flujograma	Responsable	Documentos relacionados.
8	Revisar el documento: Después de elaborado el documento hacer la revisión completa, realizar los ajustes necesarios y aprobar el documento avalando el contenido del mismo.		Director de área de gestión de Calidad	Documento creado o modificado
9	Codificar el documento: Realizar la codificación de acuerdo al instructivo de codificación de documentos.		Encargado de documentación	Instructivo para codificar documentos
10	Elaborar acta que adopte nuevos documentos, modificaciones en los existentes o eliminaciones definitivas de documentos.		Encargado de documentación	Acta para nuevos documentos, modificaciones o eliminaciones.
11	Aprobar el documento: Los documentos creados o modificados son aprobados por el gerente general		Director de área de gestión de Calidad	N/A
12	Registrar versión vigente en el listado maestro de documentos: Se diligencia código, nombre, versión, fecha de aprobación y responsables. Los documentos que son eliminados son sacados del listado maestro de documentos		Encargado de documentación	Listado maestro de documentos
13	Actualizar documentos, prevenir el uso de documentos obsoletos o eliminados: Los documentos obsoletos se archivan en medio magnético identificado como obsoletos para prevenir su uso no intencionado, si hay en medio físico se identifican con un sello de obsoleto y se ubican en una carpeta de documentos obsoletos, documento impreso sin autorización es una copia no controlada y no tiene validez.		Encargado de documentación	N/A

Cuadro 14. (Continuación)

Convenciones: <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Inicio o fin</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Actividad</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; transform: rotate(45deg); position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">Decisión</div> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; text-align: center; width: 30px; height: 30px;">Ref. en pag.</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; transform: rotate(45deg); position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">Ref. en otra Pág..</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Conector procedimiento</div> </div>				
No	Descripción	Flujograma	Responsable	Documentos relacionados.
14	Asegurar la disponibilidad de los documentos		Responsables de cada documento y el encargado de documentación	N/A
15	Asegurar el control de los documentos externos: Ya que son necesarios para el correcto funcionamiento y legalidad de los procesos		Directora administrativa	N/A

- **Registro histórico de modificaciones.** Llevar un registro histórico de las creaciones, modificaciones y eliminaciones realizadas... (Véase Cuadro 15)...

Cuadro 15. Registro histórico de modificaciones

FECHA	VERSIÓN	CÓDIGO	MODIFICACIONES
07-01-10	1	-----	Creación procedimiento fundamental.

6.3.4. Sociabilización del Plan estratégico. Dentro de la sociabilización del plan estratégico se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Comunicar y socializar el Plan Estratégico interna y externamente
- Concretar las prioridades y estrategias a todo el personal
- Formalizar los programas que IPSOFT S.A. va a llevar a cabo para su desarrollo.
- Diseñar el sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua
- Implantar el Plan y elaborar el Plan operativo 2010-2012 de acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico.

Dentro de la documentación se incluyó el manual de calidad el cual es un documento donde se especifican la misión y visión de la empresa con respecto a

la calidad, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política (Véase Anexo E)

Nota: Dada la privacidad de la información de la compañía, sólo se adjunto un ejemplo de la caracterización de los procedimientos en el presente proyecto la caracterización y procedimiento de Mercadeo y Ventas (Véase anexo F y G) Toda la información registrada en el listado maestro de documentos se desarrolló y se esta implementando por la compañía.

En la comunicación interna se llevaron a cabo reuniones grupales las cuales se sustentan a través de actas como la mostrada en el Anexo H.

7. CONCLUSIONES

- Aunque el alcance inicial propuesto se limitaba a una única área problema de la compañía, fue necesario reconsiderarlo abarcando otras áreas y gracias al trabajo conjunto con el talento humano de la misma, fue posible formalizar los aspectos organizacionales, operativos y administrativos de IPSOFT S.A., abriendo así el camino para que a través de un subsiguiente desarrollo por parte de la compañía, pueda ésta lograr una certificación en Calidad.
- En un trabajo conjunto con las directivas de la compañía así como con los colaboradores de cada área, fue posible trazar las directrices de un Plan estratégico el cual es la oportunidad de IPSOFT para avanzar en el proceso de fortalecimiento y Desarrollo en busca de la eficiencia de sus procesos.
- También se pudo desarrollar la matriz DOFA de la compañía, mostrando sus aspectos fuertes y débiles, sus amenazas y fortalezas, que se convierten en opciones para el mejoramiento de la empresa.
- Se formalizó el manual de funciones de todos los cargos de la compañía donde las responsabilidades actuales presentadas en el manual, se encuentran alineadas con las que se ejecutan en la práctica, no hay duplicidad de ellas en los puestos de trabajo, ya que se cuenta con tareas debidamente delimitadas en cada área.
- Se identificaron, levantaron, actualizaron, mejoraron y estandarizaron los procesos administrativos, procedimientos y su interacción; se sociabilizó el manual de procesos y procedimientos que se realizó durante la pasantía con todo el personal de IPSOFT S.A. verificándose por medio de las actas de reunión realizadas durante los comités de Plan estratégico.
- La documentación (procesos, procedimientos, funciones, instructivos entre otros) de la empresa, permite realizar un control efectivo sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La instauración de la estructura de los procesos tiene un impacto positivo, ya que se valorizan los recursos y el talento humano; dentro del proyecto se documentaron las áreas administrativa, Mercadeo y Ventas, Calidad y Soporte, Manual de Calidad, Manual de funciones lo que muestra que el nivel de implementación es alto.
- El proceso de estandarización reveló que el área administrativa es relativamente pequeña y se maneja de forma empírica cumpliendo con las actividades básicas y sin aplicación de ningún tipo de tecnología por lo que se crearon las caracterizaciones de procesos, procedimientos, registros para las evidencias de los indicadores propuestos.

- Todas las metodologías sometidas al proceso de estandarización, donde la experiencia del personal de IPSOFT S.A. fue fundamental, fueron factores preponderantes para llevar sin tropiezos el proceso de estandarización actual, las caracterizaciones, procedimientos e instructivos ayudarán a organizar mejor el área y a conocer el cómo se realizan cada una de las funciones del área administrativa ya que estandarizar aumenta la calidad del proceso evitando olvidos y variabilidad en la práctica.

8. RECOMENDACIONES

- Para que la aplicación del plan estratégico sea inmediato, es necesario disponer de los recursos financieros necesarios y para ello IPSOFT S.A. debe aportarlos, con el propósito de propiciar que la entidad alcance los logros anhelados según los objetivos propuestos para el 2010-2012.
- Se recomienda crear un área de recursos humanos más adelante con personal idóneo, que vele por la capacitación, bienestar, estímulos e incentivos al personal y que se establezca un proceso de reclutamiento para la organización.
- Se recomienda el desarrollo permanente del sistema de gestión por procesos, el cual generará un mejor desempeño de las actividades que se realizan en cada proceso y finalmente que se realice una propuesta de mejoramiento periódico de los procesos ya que existen, actividades que se pueden mejorar, eliminar o adicionar.
- La información también es parte importante en cuanto al objetivo principal que es el mejoramiento de los procesos, para superar los cambios y tomar decisiones correctas y oportunas y que la empresa se encuentre en ventaja competitiva frente a los competidores; la información gestionará que las estrategias se encuentren bien enfocadas, por eso se recomienda utilizar un Sistema de información (ERP y software de Gestión de Calidad) que sirva de apoyo para completar y hacer seguimiento a los planes y estrategias
- Evaluar y revisar en forma periódica el plan Estratégico.
- Identificar nuevas oportunidades para cubrir la brecha entre la misión y la visión y apostarle a adquirir negocios relacionados con los actuales de la empresa para aumentar las utilidades y se cumpla a cabalidad el plan estratégico.
- Hacer efectiva la evaluación, seguimiento y control basado en el cuadro de mando recomendado en el proyecto.
- Realizar un *Benchmarking* basado principalmente en los procesos de certificación en Calidad otras empresas para tomarlos como referencia para el proceso de certificación de IPSOFT S.A.
- En la actualidad los elementos claves de cualquier empresa u organización son los individuos, la infraestructura, la tecnología, el ambiente externo y la información IPSOFT debe comprometerse con el plan operativo de este proyecto, en mejorar la infraestructura y puestos de Trabajo del personal de la entidad y en proveer de tecnología útil para la compañía.

BIBLIOGRAFIA

BAEZA, Mónica; MERTENS, Leonard. La Norma ISO 9000: y la Competencia. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. p. 402.

BURGOS DE ORTIZ, Myriam; ORTIZ GONZALEZ, Luís Augusto. Investigaciones y trabajo de grado. Cali: McGraw-Hill, 2002. p.164

El manual de procedimientos y funciones integrales [en línea] Bogota d.C., Universidad Nacional: [consultado 29 de abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

Estandarización de procesos [en línea] Quito, SP Consulting: [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61

Etapas para implementar ISO 9001:2008 [en línea] Chile: [consultado 15 de Abril de 2010]. Disponible en Internet: <http://ictnet.es/2009/etapas-para-implantar-iso-9001>.

Evolución de las normas ISO 9000 [en línea] México D.F, SAYCE: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=57>

FOXWELL, Colin. Manual para la industria del servicio: Guía sobre la norma NTC-ISO 9001:2000. ICONTEC, Bogotá, Colombia, 2002

GARCÍA, Alba y GERENA, Jenny. Plan de Direccionamiento Estratégico Años 2009-2010. Para optar al título de master en Administración de empresas de la Universidad del Valle, 2009. p.489.

Gestión de proyectos: Introducción a la gestión por procesos [en línea]. España. 2009. [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8

Gestión por procesos [en línea] Madrid: [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm octubre 15 de 2009-10-18

HERRERA, Paúl. Levantamiento, y propuesta de mejoramiento de los procesos del hospital Gonzalo González. . Para optar al título de ingeniero empresarial de la escuela Politécnica Nacional, 2006. p.164.

Implementación de ISO 9001:2008 en empresas con base tecnológica [en línea] Buenos Aires, Grupocrescent: [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: www.grupocrescent.com.ar/secciones/recursos/notas/04.pdf -

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ISO 9000 para Pequeñas Empresas. Bogotá: Norma. 1996. 189 p.

-----Normas Colombianas para la presentación de tesis de grado. NTC. 1486. Bogotá: ICONTEC, 2008. 42 p.

-----Referencias bibliográficas contenido, forma y estructura. NTC.5613. Bogotá: ICONTEC, 2008. 38 p.

-----Sistema de Gestión de la Calidad: Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001. NTC-ISO 9001:2000. Bogotá: El instituto, 2005. 36 p.

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es Control Total de la Calidad. Bogotá: Norma, 1986. 201 p.

ISO 9001-Norma de calidad [en línea] España, Asturias: Gestión de la calidad y excelencia [consultado 22 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet: http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

JURAN, J.M. Manual de Control de la Calidad. Barcelona: Reverte S.A, 1986. 165 p.

JURAN, J.M; BLANTON, Godfrey. Manual de Calidad. Volumen III. 5 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2004. 178 p.

LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. ISO 9000 y la Planificación de la Calidad. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2004. 302 p.

MERTENS, Leonard, Competencia Laboral. Sistemas, Surgimiento, Modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996. 155 p.

-----ISO 9000 y Competencia Laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Veracruz: Inlac, 2000. 102 p.

Metodología de planeación estratégica [en línea] Buenos Aires: [consultado 30 de Abril de 2010]. Disponible en Internet: 200.93.163.76/.../MetodologiadePlaneacionEstrategicaVer1020060610.doc.

Sistema de gestión de la Calidad ISO 9001 [en línea] España: Evolución de la ISO 9001 en el mundo, [consultado 10 de Mayo de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/evolucion-iso-9001-mundo>

Anexo A. Reglamento Interno

Horario de trabajo:

- El horario de los colaboradores es de lunes a viernes de 7:30 a 18:15, con permiso de una hora para tomar sus alimentos en el horario de 12:00-13:00 y cualquier modificación deberá ser autorizada por su superior directo. Excepto los viernes en los cuales el horario va hasta las 17:30pm.
- Los horarios señalados podrá ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma, dando aviso a los trabajadores una vez pactado el cambio.
- El trabajador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral respetando el horario.
- Ningún trabajador podrá ausentarse de la empresa antes de terminar su jornada diaria sin la previa autorización de su jefe directo.
- Dado que las labores a realizar por algunos funcionarios serán fuera de la oficina, incluso fuera de la ciudad o el país, es obligatorio que en estos casos, dichos funcionarios se conecten vía Internet permanentemente de modo que se pueda verificar el cumplimiento del horario y por supuesto su disponibilidad. Cualquier problema en dicha comunicación deberá ser reportado a su superior.

Permisos y faltas:

- El jefe directo responsable de cada área estará facultado a autorizar el permiso y las condiciones serán autorizadas únicamente por la gerencia.
- Los trabajadores que falten a sus labores por cualquiera que sea la causa, tendrán que dar aviso inmediato a Jefe de área, este aviso debe ser telefónico o por escrito y en caso de ser incapacidad tendrá Justificar la incapacidad con el certificado que expide la EPS, cabe hacer mención que no será valido ningún otro documento.
- La salida del personal dentro del horario laboral, será únicamente con autorización de su jefe directo.
- Todas las anteriores se aplican tanto para los funcionarios cuyo puesto de trabajo esta dentro de las instalaciones de IPSOFT, como para quienes desarrollen sus actividades por fuera de estas.

Obligación de los trabajadores:

- Comunicar al superior las deficiencias que lo adviertan de un problema mayor a fin de evitar daños y perjuicios.
- Manejar adecuadamente la información confidencial de la empresa si la conoce, así como la de las empresas clientes de IPSOFT que pueda conocer.
- Respeto y subordinación a los superiores.
- Respeto a sus compañeros de trabajo.

- Respeto a los funcionarios de nuestros clientes
- Ejecutar los trabajos que le confíen de la mejor manera posible.
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes por conducto regular de manera fundada y respetuosa.

Queda prohibido a los trabajadores:

- Realizar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de terceras personas.
- Sustraer de la empresa equipos de trabajo, papelería, software o cualquier otro elemento de la empresa, sin el permiso de la persona facultada para ello.
- Provocar en el trabajo, escándalos, peleas o cometer actos que alteren la disciplina.
- La entrada de personas ajenas a la empresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del jefe directo.
- Dedicarse a juegos de azar dentro de la empresa, pronunciar palabras obscenas y hacer apuestas etc.
- Usar el Internet para comunicarse mediante chat's con personas que no sean del interés laboral, como amigos o familiares. Tampoco debe usarse para acceder a redes sociales, bajar música, videos o juegos. No se puede usar el Internet de la oficina para jugar, para ver pornografía, escuchar música, ver videos o consultar cualquier página que nada tenga que ver con sus funciones dentro de la empresa.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas o narcóticos. Tampoco pueden consumirse alcohol o sustancias alucinógenas dentro de las instalaciones de la empresa.
- Faltar a trabajo sin justa causa o sin autorización.

Llamadas telefónicas:

- El teléfono fijo de la empresa y los celulares únicamente pueden ser usados para comunicaciones de tipo laboral entre los mismos funcionarios de IPSOFT o entre ellos y sus clientes. Las llamadas personales se podrán hacer siempre y cuando sean necesarias y en todo caso serán cortas, menos de 3 minutos.
- Las llamadas personales que se hagan dentro de las instalaciones de IPSOFT y dentro del horario laboral, a o de los teléfonos celulares de los funcionarios de la empresa, no podrán tener duraciones superiores a tres minutos.
- Los puntos anteriores aplican también para comunicaciones a través de chat's o aplicaciones como Skype.

Comités:

- Será responsabilidad de los trabajadores asistir a los comités asignados por la empresa, por áreas y los Directores de área a comité general.
- Será responsabilidad de cada participante del comité la integridad y participación en las reuniones a través de la asistencia puntual y la oportuna preparación sobre los temas a tratar.
- Para el seguimiento de cada comité, será obligación realizar el acta correspondiente, misma que deberá contener los acuerdos y compromisos que se concordaron en el comité. Esta acta estará a cargo de la Directora administrativa quien será la moderadora en el siguiente comité para evaluar el seguimiento de los resultados.

Sanciones disciplinarias:

- La empresa podrá aplicar a los trabajadores que infrinjan cualquiera de los puntos mencionados en este reglamento alguna de las siguientes sanciones :
 - Llamado de atención.
 - Suspensión de días de trabajo sin remuneración
 - Terminación del contrato.

Obligaciones de la empresa:

- Pagar a los trabajadores los salarios pactados e indemnizaciones a que tengan derecho en el tiempo estipulado.
- Proporcionar equipos de trabajo necesarios para ejecutar su trabajo.
- Guardar respeto a los trabajadores, absteniéndose de maltrato de palabra y obra.
- Organizar periódicamente cursos de capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores.
- Proporcionar a los trabajadores los primeros auxilios en caso que los necesite.
- Conceder licencias y permisos justificados a los trabajadores.
- Expedir certificados de tiempo de servicio y sueldos devengados.

Prohibiciones a los superiores:

- Deducir o retener ninguna cantidad de dinero del monto de salario sin autorización del trabajador.
- Exigir o recibir dinero por emplear a alguna persona.
- Ejecutar cualquier acto que vulnere los derechos del trabajador o que ofenda su dignidad.

Anexo B. Análisis Cultura Organizacional

Para sustentar la cultura organizacional propuesta y que muestra claramente los objetivos en cuanto al personal en IPSOFT se aplicó una encuesta a 7 empleados. 2 de ellos se encuentran laborando en la oficina central de la empresa, 3 en Duana, 1 en la Clínica Santiago de Cali, 1 en la ciudad de Barrancabermeja.

Para recolectar la información necesaria para crear un plan de acción que mejore y mantenga el clima organizacional de IPSOFT, se utilizó una encuesta basada en la tesis “Plan de direccionamiento estratégico años 2009-2010” de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle; adaptada y completada por Vivian Jurley Sánchez Lozano para implementarla a los nuevos colaboradores de la organización y comparar los cambios obtenidos dentro de la cultura organizacional.

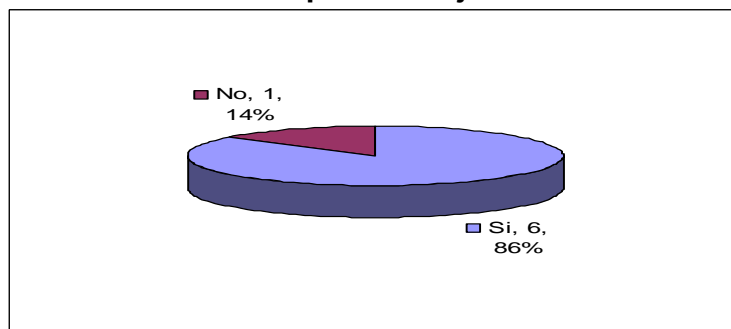
La encuesta consta de 29 preguntas, que describen el ambiente de trabajo y satisfacción de los trabajadores con el ambiente, infraestructura y compensación que les brinda la organización, las cuales presentaremos el análisis y el plan de acción a seguir según los resultados arrojados por la encuesta.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL IPSOFT S.A.

- 1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?**
 - a. Si**
 - b. No**

¿Por qué? _____

Porcentaje de personas que consideran que IPSOFT es un buen lugar para trabajar



Como se observa en la gráfica anterior un 86% de las personas opina que IPSOFT es un buen lugar para trabajar, el 14% se encuentra en desacuerdo y cree que por

el contrario la organización podría dar mas para la satisfacción de ellos. Dentro del porqué en la encuesta se encontraron las siguientes razones:

- La empresa ofrece estabilidad laboral
- Tiene un excelente clima laboral.
- Es una escuela de aprendizaje y eficiencia.

La principal causa por la que no piensen que IPSOFT es un buen lugar para trabajar esta basada en las instalaciones de trabajo ya que no son las adecuadas, por espacio, ruido y calor.

Plan de acción: Comunicar los objetivos y el plan estratégico de la empresa a la empresa, para que se sientas motivados con la visión por la que están trabajando, para esto debe estar incluido dentro de su planeación aumento de capital, tecnología de punta, infraestructura adecuada, políticas de personal, adecuación de los recursos, factores que motivan y contrarrestan las causas por las cuales piensan que la empresa no es un buen lugar para trabajar, pensar en capacitaciones, mejores condiciones de trabajo, clima organizacional, políticas de contratación, seguridad y sistemas de recompensas aumentan el nivel de satisfacción de los trabajadores.

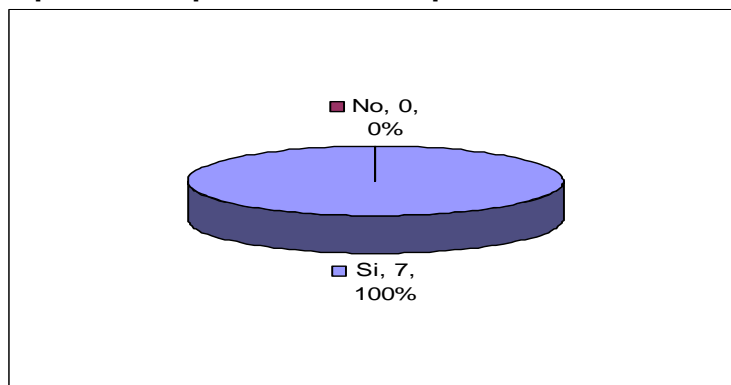
También es importante mejorar el aspecto financiero para que apoyen los factores de motivación de los trabajadores.

2. ¿su calidad laboral ha mejorado a través del tiempo transcurrido en IPSOFT?

- a. Si
- b. No

En caso negativo ¿Por qué?

Porcentaje de personas que consideran que su calidad laboral ha mejorado



Cómo se observa en la gráfica el 100% de los trabajadores de IPSOFT cree que su calidad laboral ha mejorado a través del tiempo transcurrido las razones que dieron para sustentar el mejoramiento de la empresa a través del tiempo son:

- Ha existido reestructuración de salarios.
- Mejoraron las condiciones laborales.
- Se adquiere conocimiento y experiencia
- El tipo de contrato ha cambiado.

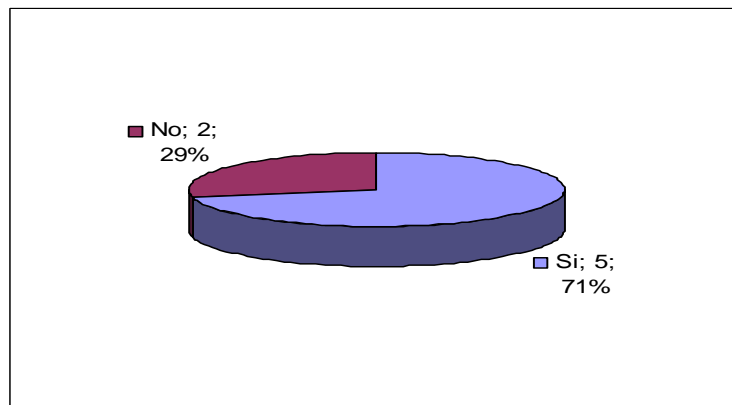
Plan de acción: El porcentaje de esta pregunta demuestra que la empresa esta comprometida con el Talento humano que posee, mejorando sus condiciones laborales, hasta donde les es posible, cada año debe plantearse objetivos, para seguir mejorando, hasta encontrar la máxima satisfacción de sus colaboradores, lo que ayudara a aumentar la rentabilidad de IPSOFT.

- 3. ¿Conozco y entiendo la visión y misión de la organización?**
- a. Si
 - b. No

Si su respuesta fue no ¿a qué se debe?

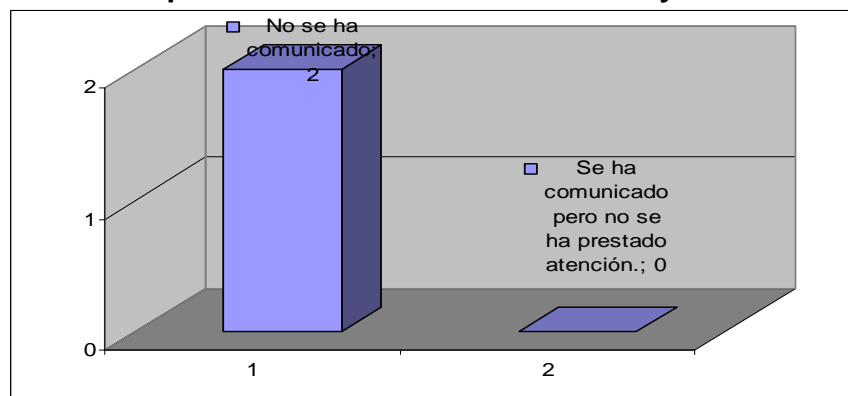
- a. No se ha comunicado por parte de la empresa
- b. Se ha informado y no se ha prestado atención.

Porcentaje de personas que conocen y entienden la misión y la visión



Como se observa en la gráfica el 71% de los encuestados dice conocer la misión y visión de la organización el otro 29% no la conoce y lo justifica con las siguientes causas:

Razón por la cuál no conocen la misión y la visión



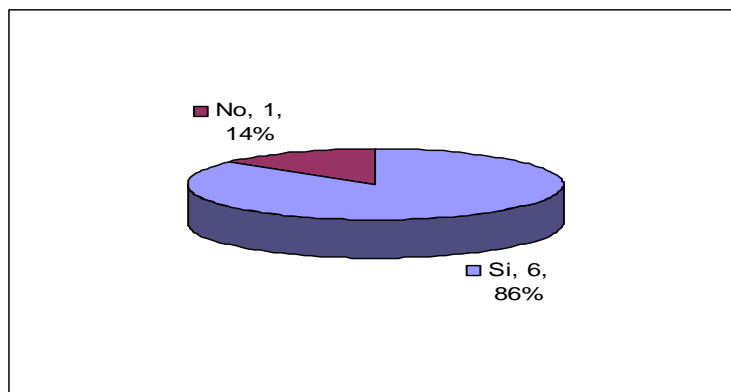
Como podemos ver, las personas que no conocen la misión y visión de IPSOFT se debe a que la empresa no lo ha comunicado a toda la organización.

Plan de acción: Por lo general las organizaciones suelen comunicar su misión y visión en lugares estratégicos de la empresa, dónde sean visibles para todos, esto llamará la atención de los empleados, que se verán atraídos por leerla y conocerán el porqué y hacia donde va la organización, cuando se contrate empleados, dentro de la inducción debe entregarse la información pertinente que lo ubique con la cultura organizacional de la empresa. Es necesario lograr la credibilidad de los empleados en cuanto a la misión y visión que se planteó la organización y para esto es fundamental involucrar a las personas en el proceso de planeación estratégica, no habrá necesidad de comunicar los resultados porque harán parte de la realización de la misión y visión de la empresa y así tendrán mas claro los objetivos propuestos por los que todos deben velar.

4. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su área?

- a. Si
- b. No

Porcentaje de personas que conoce los objetivos de desempeño de su área



Como se ve en la grafica el 86% de los encuestados dice que conoce los objetivos de desempeño de su departamento, mientras que el otro 14% resalta que no los conoce.

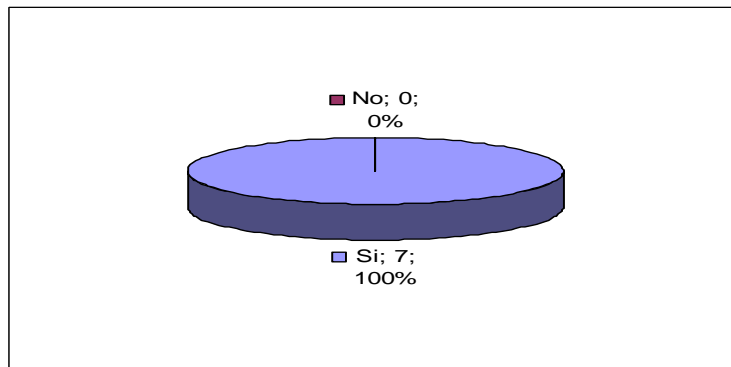
Plan de acción:

Realizar reuniones o comités por Departamento, donde se mencione primero que todo los objetivos de desempeño, esta será la forma de comunicarles los objetivos a los colaboradores que ya trabajan en IPSOFT, a las personas que se vayan a incorporar a la organización debe hacerse saber en la inducción, para que conozca claramente el fin por el cual trabaja.

5. ¿Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

- a. Si
- b. No

Porcentaje de personas que conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema



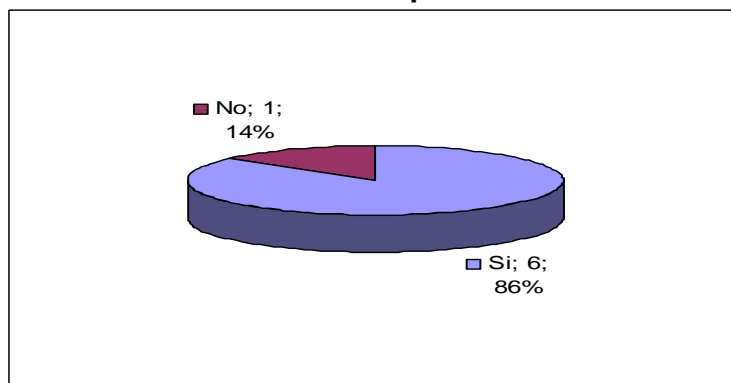
Como podemos percibir en la gráfica el 100% de los trabajadores encuestados conoce donde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.

Plan de acción: La interpretación de esta pregunta nos muestra que se ha establecido algunas normas y se lleva un conducto regular es importante establecer un plan por escrito, comunicarlas a todos los empleados, para que sea mas formal y no hayan futuros problemas.

6. ¿Los Compañeros de mi área son fáciles de contactar?

- a. Si
- b. No

Contacto con las demás personas de su área



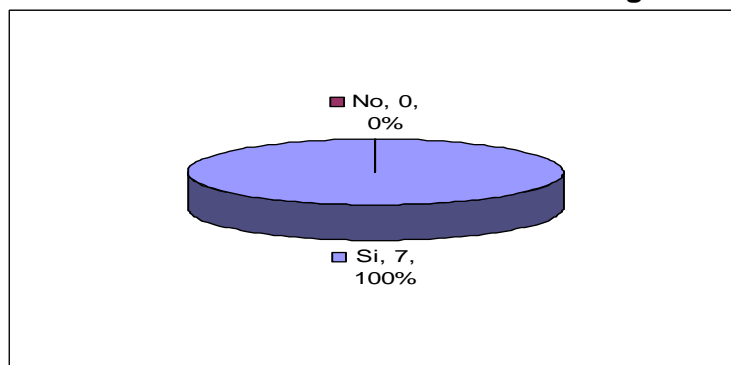
Observamos que el 86% de los trabajadores encuestados opinan que los compañeros del departamento son fáciles de contactar, mientras que el 14% lo consideran difícil.

Plan de acción: El mejor medio de comunicación para los trabajadores de IPSOFT es por medio del correo electrónico empresarial, es decir que deben tomar esta herramienta como parte fundamental de su trabajo, revisarlos al menos 3 veces al día es prioridad para mantener la comunicación con sus compañeros de área.

7. ¿Las reuniones de su departamento resultan de utilidad para realizar su trabajo?

- a. Si
- b. No

Utilidad de las reuniones o Comités de la organización



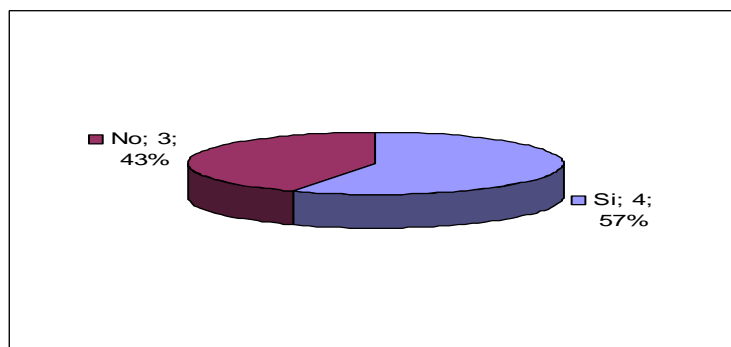
Analizamos que el 100% de los empleados encuestados piensan que las reuniones del departamento resultan de utilidad para realizar su trabajo.

Plan de acción: Mostrar interés en las inquietudes acerca de las tareas a realizar que presentan los colaboradores, reconocer dentro de los comités el buen desempeño de sus empleados, esto motiva al personal a trabajar mas motivado por los objetivos de la organización.

8. ¿Usted participa en la toma de decisiones de su área?

- a. Si
- b. No

Porcentaje de personas que participan en la toma de decisiones de su área



Analizamos que el 57% de los trabajadores encuestados participa de la toma de decisiones de su Departamento, mientras que el 43% no participa.

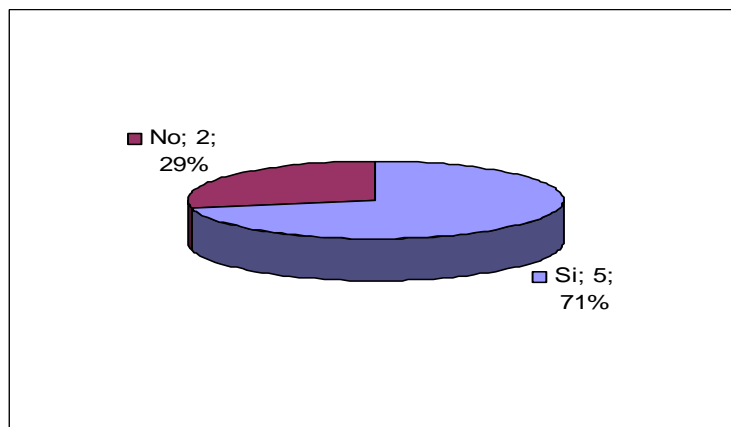
Plan de acción:

- Involucrar a los empleados, hay muchos temas en los que se puede solicitar la opinión de los empleados y hacerlos sentir parte de la organización.
- La mejor manera de conocer las opiniones de los colaboradores es realizando reuniones informativas donde se puedan tomar decisiones por área, que involucren el puesto de trabajo de cada uno y aporten a las tareas a realizar el tiempo de duración, la manera de realizar etc.
- Hacer mas participativa los comités de cada área para lograr un mejor ambiente laboral

9. ¿Cree usted que en IPSOFT trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización?

- a. Si
- b. No

Resolución de problemas de la organización



Como podemos observar en la gráfica el 71% de los trabajadores encuestados piensa que en IPSOFT trabajan juntos para resolver los problemas de la organización, mientras que el 29% cree que no es así.

Plan de acción:

- Fomentar el trabajo en equipo, por medio de talleres para lograr una mejor integración
- Desarrollar reuniones para expresar los puntos de vistas de los trabajadores, para que haya interacción entre las áreas, logrando un acuerdo con el que todos estén satisfechos.

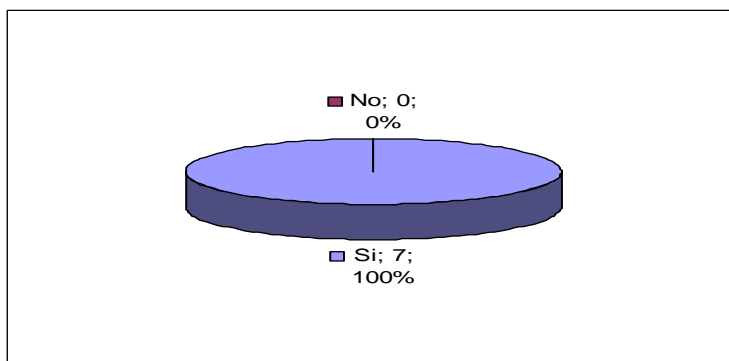
10. ¿Puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles cree que sea la causa?

- a. Poca libertad de expresión en la organización
- b. Poca atención a sugerencias.
- c. Otra ¿Cuál?

Porcentaje de personas que piensan que pueden expresar su punto de vista



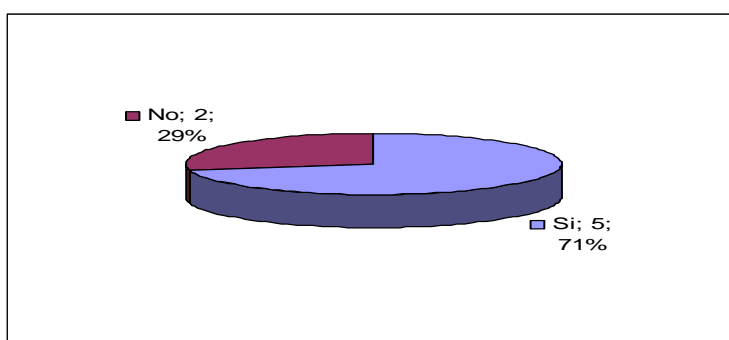
A simple vista observamos que el 100% de los empleados de IPSOFT no siente miedo de expresar su punto de vista.

Plan de acción: Generar un ambiente de confianza entre subalternos y Directores de área para que la comunicación sea mas efectiva, y nunca se presente problemas de este tipo.

11. ¿Cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo?

- a. Si
- b. No

Porcentaje de personas que piensan que cuentan con todas las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo



Como podemos observar el 71% de los trabajadores encuestados piensa que cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo, mientras que el 29% opina que no es así.

Plan de acción:

- IPSOFT por ser una empresa de software, tiene que estar en un constante cambio de sus equipos, ya que la tecnología cambia constantemente, por lo que se necesita consolidar la empresa financieramente para asignar presupuesto para la compra de nuevas herramientas de trabajo, para que los empleados se sientan a gusto con su sitio de trabajo y con sus funciones.

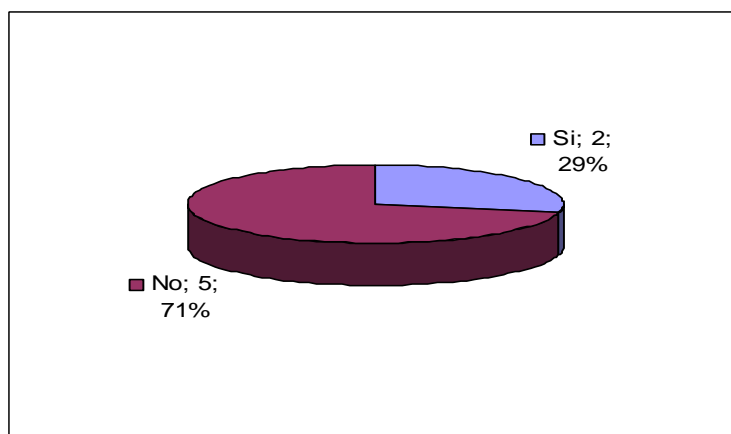
12. ¿Se siente a gusto con las instalaciones de la organización en especial con el sitio en donde realiza su trabajo?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue no ¿Cuál cree que es la causa?

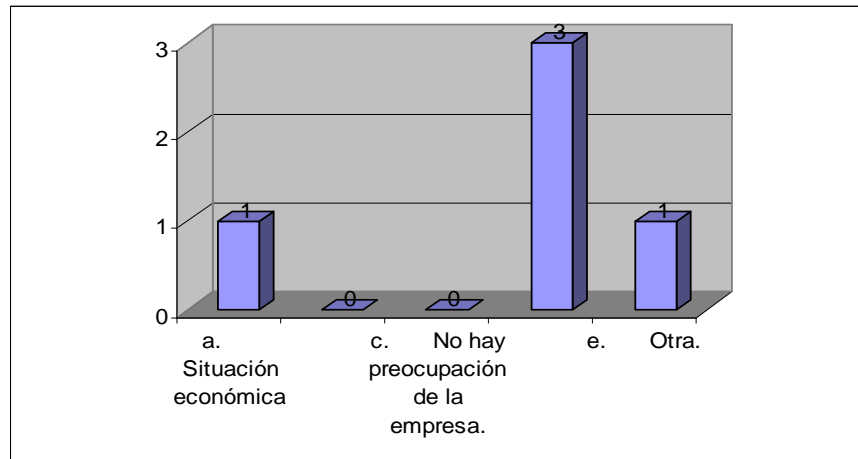
- a. Situación económica
- b. Inadecuada planeación
- c. No hay preocupación de la empresa.
- d. Demasiado ruido y calor
- e. Otra

Instalaciones de la organización



Como podemos observar el 71% de los trabajadores encuestados no se sienten a gusto con las instalaciones de la organización, solo el 29% cree que las instalaciones son las adecuadas.

Causa por la que no se siente a gusto con las instalaciones



Plan de acción:

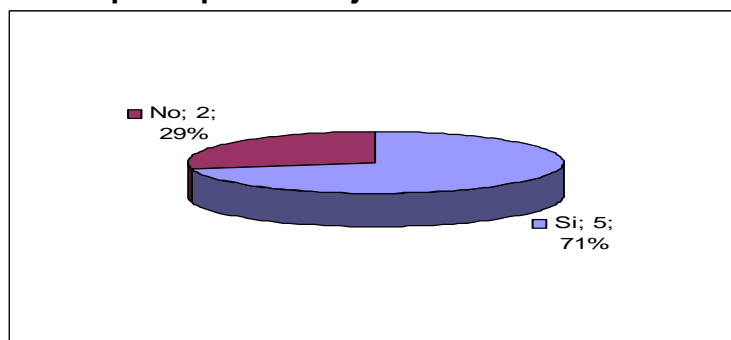
Teniendo en cuenta los resultados, el análisis de la situación y las causas manifestadas por los empleados encuestados se recomienda:

- Igual al ítem anterior la empresa debe asignar un presupuesto para la mejora de las instalaciones, este objetivo es fundamental desarrollarlo dentro del año siguiente es decir en 2010, ya que es lo que mas preocupa y perturba el clima organizacional y la motivación de los trabajadores, Se debe contar con un espacio propio o al menos mas amplio para que su sitio de trabajo sea adecuado, ergonómico y funcional.

13. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada?

- a. Si
- b. No

Espacio para trabajar en forma adecuada



De acuerdo a la gráfica el 71% de los trabajadores encuestados opina que cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada, mientras que el 29% cree que no es así.

Plan de acción:

- Buscar un espacio nuevo propio, o arrendar un espacio más amplio, que permita que las funciones de los empleados de IPSOFT sean más satisfactorias para ellos.

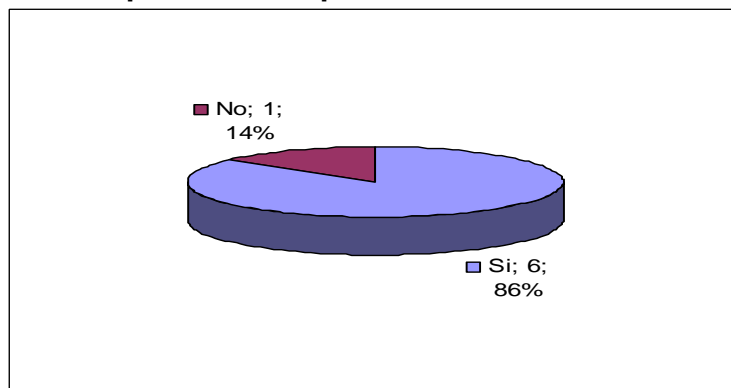
14. ¿Es tratado con respeto por sus compañeros, directores y la gerencia?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles cree que sean las causas?

- a. Conflictos sin solucionar.
- b. Falta de respeto por la forma de pensar.
- c. Poca cordialidad
- d. Otra ¿Cuál?

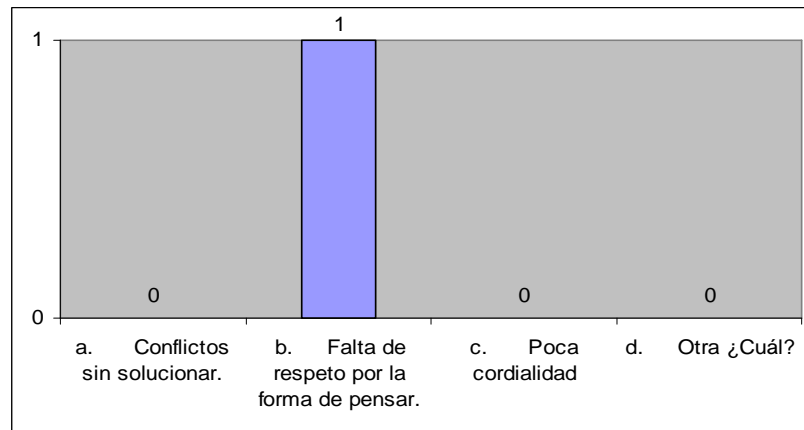
Respeto entre el personal de IPSOFT S.A.



Como podemos observar el 86% opina que es tratado con respeto por sus compañeros de trabajo, sin embargo el 14% piensa que no es así y la causa radica en:

- Falta de respeto por la forma de pensar.

Razones por las cuáles cree que no lo respetan



Plan de acción:

Algunas personas afirman que falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar y teniendo en cuenta estos resultados se recomienda:

- Incrementar espacios como la hora del almuerzo que faciliten la integración entre los empleados.
- Los Directores de área deben interactuar más con los empleados con el fin de promover una mejor integración de las personas y mejorar el ambiente laboral.
- Realizar capacitaciones especialmente a los directores de área sobre relaciones interpersonales para reflejar eso ante el resto de trabajadores de la compañía.

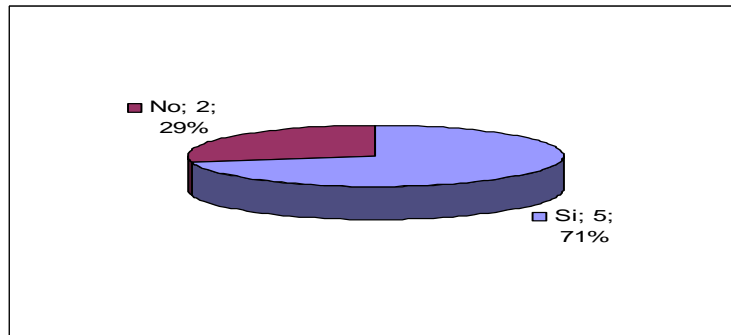
15. ¿Recibe la inducción adecuada para desarrollar su trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta es no ¿cuál cree que sea la causa?

- No hay un sistema diseñado para la inducción
- No hay preocupación por parte de la empresa.
- Otra ¿cuál?

¿La inducción es adecuada?

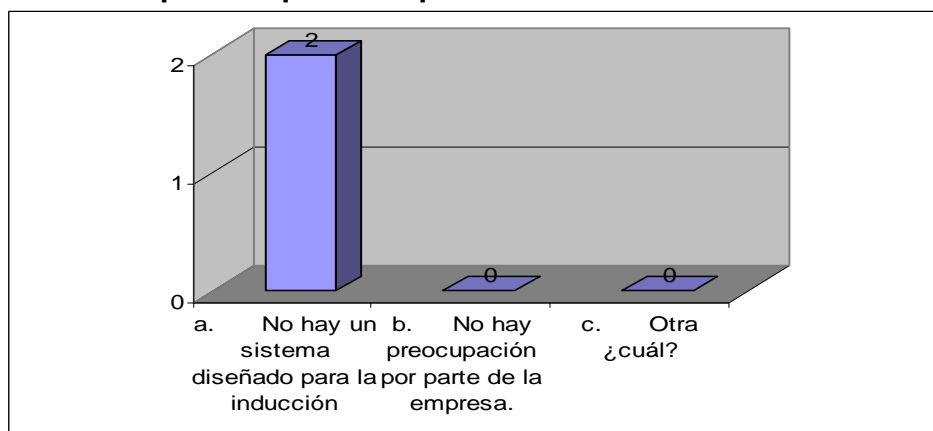


Como podemos observar en la gráfica el 71% de los trabajadores encuestados piensa que la inducción que recibe es adecuada para desempeñar su trabajo, mientras que el 29% no lo cree así.

Las causas descritas por los trabajadores fueron.

- Que en la empresa no hay un sistema diseñado para la inducción.

Causa por las que cree que la inducción no es adecuada



Plan de acción:

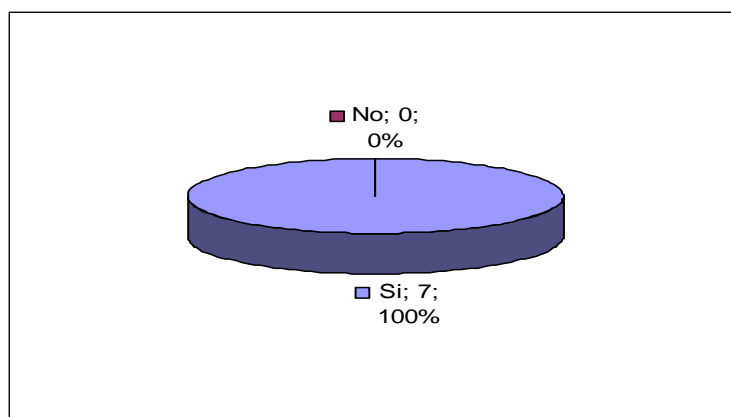
- Realizar el sistema de inducción donde se exponga primero la información general, proceso operativo y las políticas generales de la organización y después si se explique al trabajador los aspectos específicos y relevantes de las funciones a desempeñar.
- Es fundamental que se le de a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente

comunicación y participación para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

16. ¿Confía en las habilidades de su director de área?

- a. Si
- b. No

Habilidades del Director de área



Analizamos que el 100% de los trabajadores encuestados confía en las habilidades de su director de área.

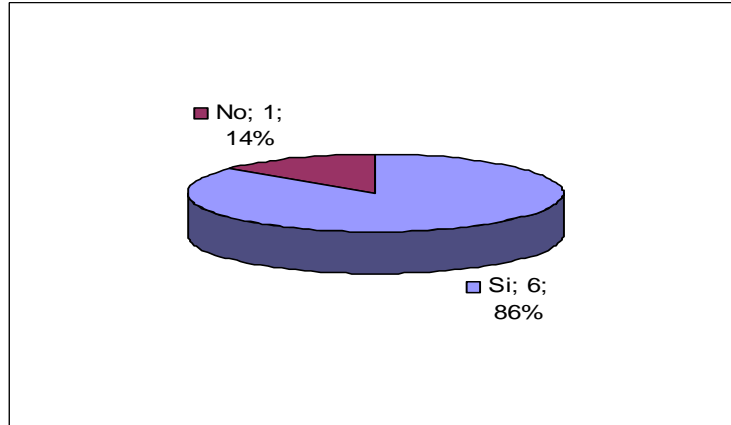
Plan de acción:

- Capacitar a los directores de área en temas afines a sus funciones y áreas para que se actualicen en los cambios que ocurren en su entorno para que orienten al grupo con esa nueva información que han obtenido por medio de la capacitación.
- Tener en cuenta que para reflejar esas habilidades es necesario que los directores también sean personas motivantes, receptivas, creativas, que tengan una buena relación interpersonal esto ayuda a la imagen que tienen sus empleados sobre ellos.

17. ¿Es fácil acceder a su director de área cuando lo necesita?

- a. Si
- b. No

Acceso al director de área cuando es necesario



Como podemos observar en la gráfica el 86% de los trabajadores encuestados cree que es fácil acceder al director de área cuando lo necesita, mientras que el 14% cree que no es así.

Plan de acción:

- Utilizar constantemente el canal de comunicación proporcionado por IPSOFT, en este caso es el correo empresarial por el cuál deben estar conectados en horas laborales, mientras los trabajadores se encuentren en las instalaciones donde laboran y si tienen acceso a Internet.
- Si en caso contrario no se pueden comunicar por medio del correo electrónico, deben recurrir a otras estancias tales como celular, especialmente en el caso de los trabajadores que laboran fuera de la ciudad.

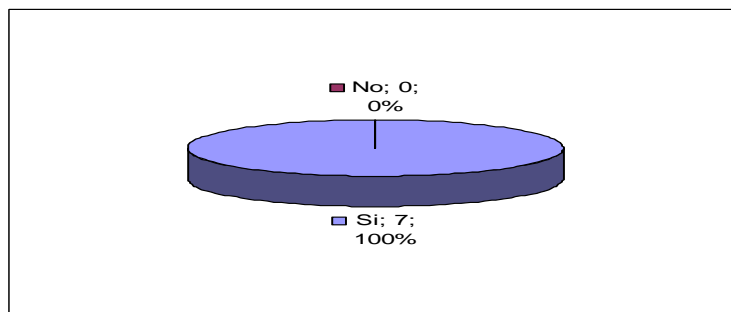
18. ¿Su director de área tiene interés activo en su trabajo?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles son las causas?

- a. No tiene buena relación con usted.
- b. Simplemente ordena.
- c. Otra ¿Cuál?

Interés activo del director de área en el trabajo de sus subalternos



Analizamos que el 100% de los trabajadores encuestados cree que su director de área tiene interés activo en su trabajo.

Plan de acción:

- El cambio de estructura dónde cada director de área es la cabeza de cada Departamento, incluye y busca que esté apoye, oriente e impulse al grupo hacia ideas creativas, que los motive a laborar satisfactoriamente creando un entorno de trabajo en el que los empleados quieran contribuir más y estén comprometidos para realizar las tareas de la mejor manera posible, esto mostrará interés activo por su área y por sus colaboradores.

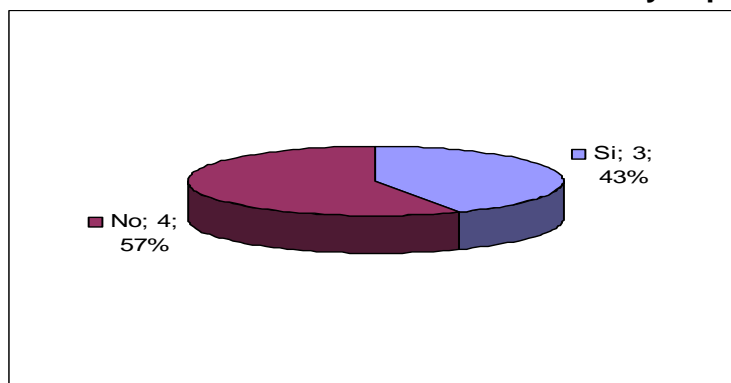
19. ¿Recibe su salario acorde con sus habilidades y experiencia?

- Si
- No

Si su respuesta es no ¿Cuáles creen que sean las causas?

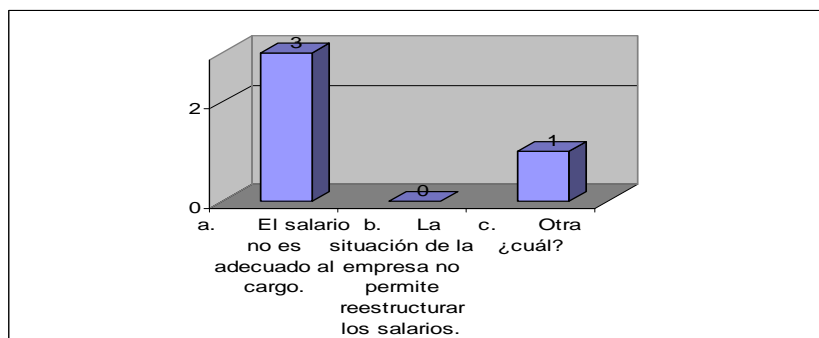
- El salario no es adecuado al cargo.
- La situación de la empresa no permite reestructurar los salarios.
- Otra ¿cuál?

Conformidad de salario acorde a las habilidades y experiencia



Como podemos observar en la gráfica el 57% de los trabajadores encuestados no está de acuerdo con el salario relacionado con su experiencia y habilidades, mientras que 43% están conformes con su salario.

Causas por las cuales el salario no es el adecuado



Plan de acción:

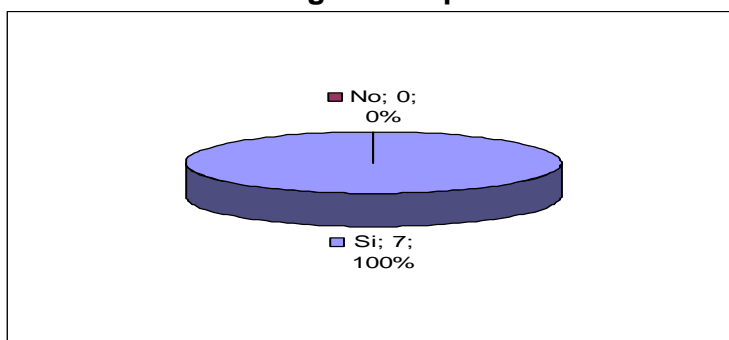
Como podemos ver en los resultados de la anterior gráfica se muestra que las causas por la que los trabajadores opinan que el salario no es adecuado al cargo que desempeñan, otros piensan que puede ser un poco mejor de acuerdo a sus habilidades etc. Por lo anterior se recomienda:

- Planear a largo plazo una reestructuración de salarios, teniendo en cuenta el nivel de estudio y experiencia adquiridos, sus competencias, responsabilidad deben ser bases para reestructurar, igualmente conlleva a la productividad de los colaboradores, y la empresa se consolidará con una política de talento humano completa, ya que se genera equidad y motivación en los empleados.

20. ¿Recibe el pago a tiempo?

- a. Si
- b. No

Pago a tiempo



Como podemos observar el 100% de los trabajadores encuestados dicen que reciben su pago a tiempo, variable que se ha mejorado notablemente en IPSOFT en base a otros estudios realizados.

Plan de acción:

- Este factor está relacionado con el pago de nuestros clientes, lo más recomendable es que deje de ser así, por eso es importante buscar la consolidación de la empresa financieramente, para que los salarios salgan de un capital de trabajo que no sea afectado por el pago mensual de nuestros deudores. Sin embargo cabe resaltar que la mejora es muy notable y que ha generado satisfacción en los trabajadores.

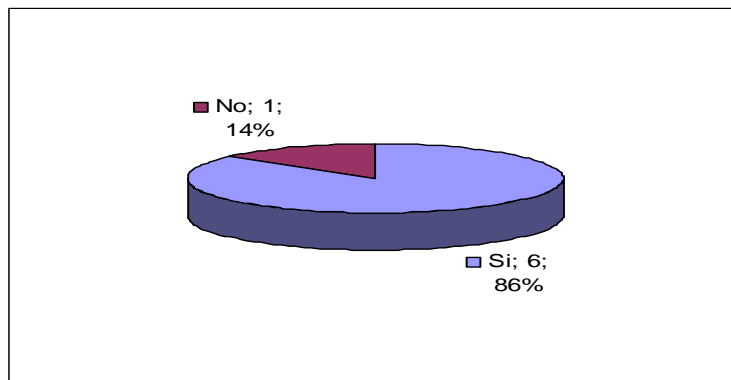
21. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de IPSOFT S.A.?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue no ¿Cuáles son las causas que impiden que la estructura organizacional permita la integración de los individuos?

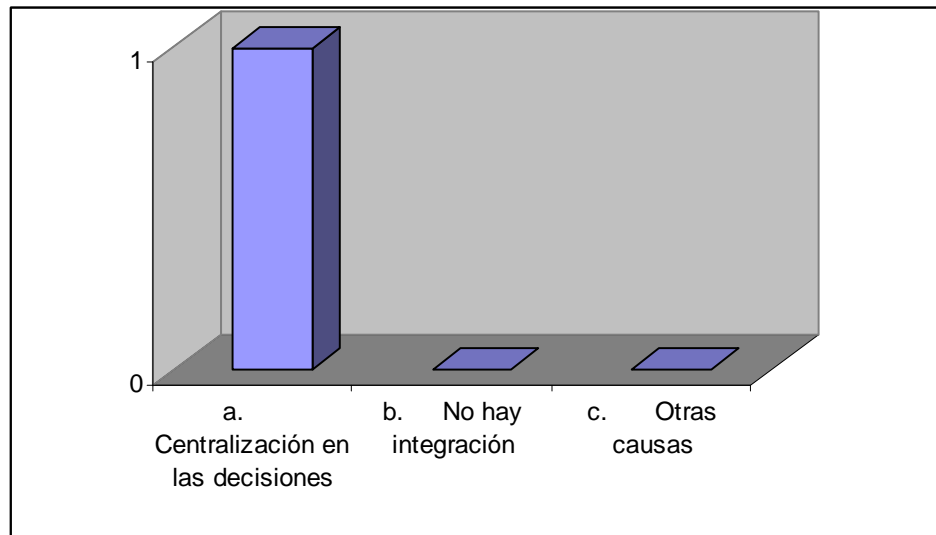
- a. Centralización en las decisiones
- b. No hay integración
- c. Otras causas

Estructura organizacional



Como podemos observar en la gráfica el 86% de los trabajadores encuestados piensa que la estructura organizacional que existe dentro de la empresa permite la integración de todos para alcanzar los objetivos y estrategias de IPSOFT, mientras que el 14% opina que no es así.

Causas por el cual piensa que la estructura organizacional no permite la integración



Plan de acción:

- La estructura de IPSOFT, debe ser revisada, buscando que sea más horizontal para evitar la centralización de las decisiones, igualmente dando prioridad e importancia a los cargos que se encuentran en el último nivel de la estructura.
- Comunicar la estructura de IPSOFT, los objetivos y las estrategias es importante para que todos se sientan comprometidos con las metas a alcanzar por la empresa y cuál es su rol en cada uno de los objetivos.

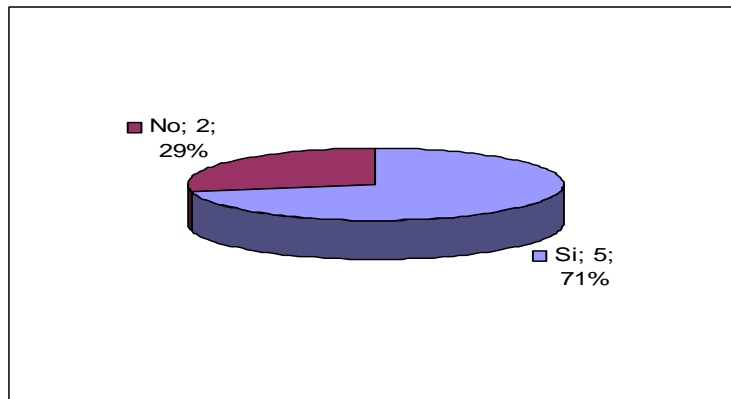
22. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles son las causas que impiden que las personas interactúen positivamente para cumplir la misión y los objetivos de la organización?

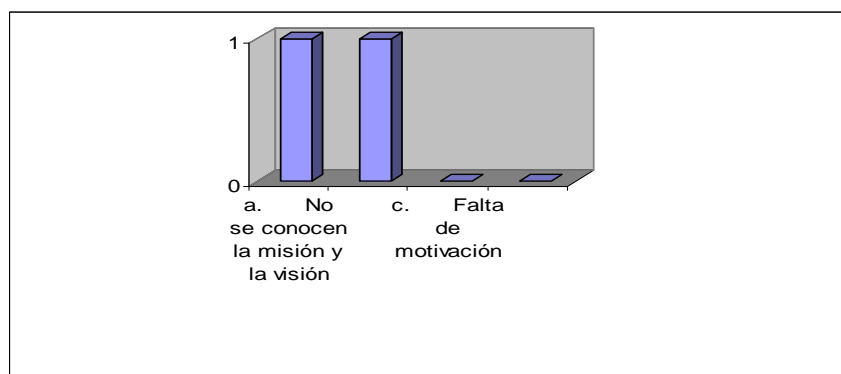
- a. No se conocen la misión y la visión
- b. Priman más los conflictos que la integración en las áreas.
- c. Falta de motivación
- d. Otra

Interacción entre el personal



Como podemos observar en la gráfica el 71% de los trabajadores encuestados opinan que las personas si interactúan positivamente para cumplir la misión y los objetivos de la organización, las causas que motivan esto es que los empleados no conocen la misión y la visión de IPSOFT y algunos también opinan que priman más los conflictos que la integración en las áreas, la siguiente gráfica muestra las causas, de los cual podemos analizar que faltan espacios donde se pueda mejorar la integración entre las áreas de IPSOFT.

Causas que impiden la interacción entre el personal



Plan de acción:

De acuerdo a las causas y a los resultados obtenidos se recomienda:

- Comunicar la misión y la visión de IPSOFT a los trabajadores.
- Mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa para evitar los inconvenientes.

- Fomentar la integración de toda la empresa por medio de actividades, capacitaciones y trabajo en equipo.

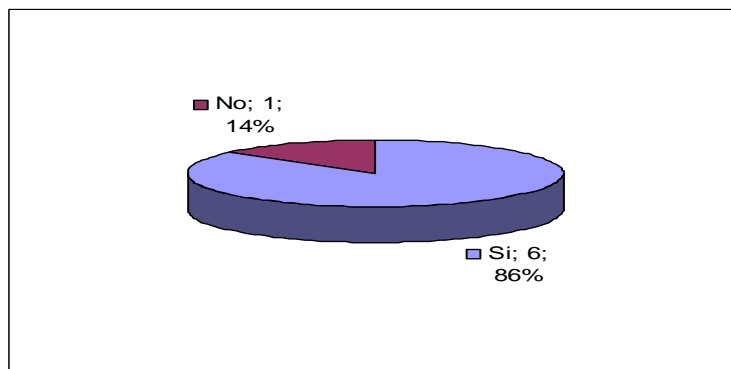
23. ¿Esta usted ubicado en la organización en el trabajo que mas le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Por qué no le gusta?

- a. No se siente capacitado para desempeñar el cargo.
- b. Le gusta pero no le permite expresarse.
- c. Las funciones son simples y rutinarias
- d. Otras ¿Cuál?

Satisfacción con las funciones y cargo



Como podemos observar en la gráfica el 86% de los trabajadores encuestados opina que está ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta, mientras que el 14% opina que no le gusta el trabajo que está realizando. La causa por la cual no se sienten a gusto con su trabajo es porque piensan que no representa un desafío interesante para su realización personal.

Plan de acción:

- Realizar los manuales de funciones, para que los trabajadores conozcan sus responsabilidades y funciones, esto ayuda a que sepan que deben hacer y puedan alimentar sus cargos con nuevas ideas y nuevas responsabilidades.
- Planificar el trabajo y en los comités de área evaluar el desempeño y mostrar interés por lo que hacen los trabajadores por el Departamento.

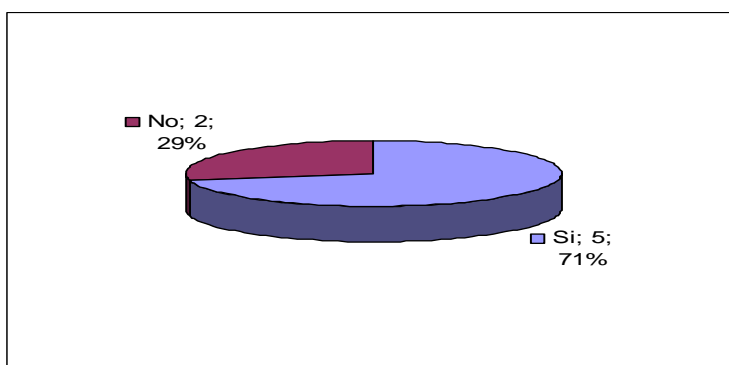
24. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

- a. Si**
- b. No**

Si su respuesta es no ¿Cuáles cree que sean las causas?

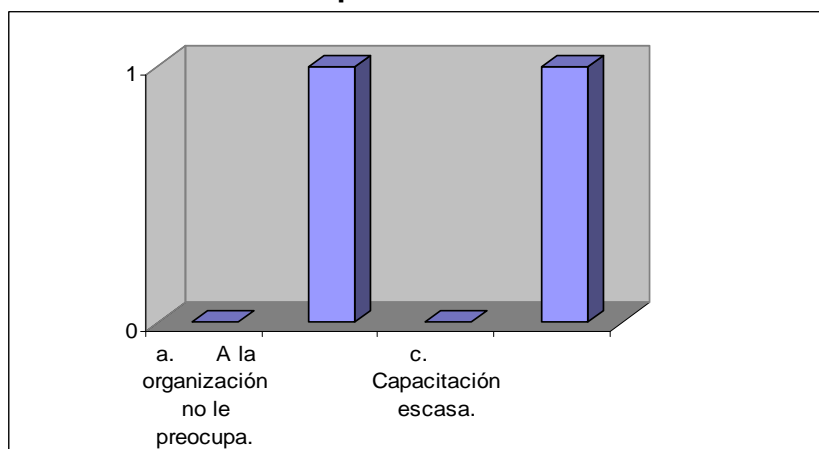
- a. A la organización no le preocupa.**
- b. Falta de recursos.**
- c. Capacitación escasa.**
- d. Solo para algunos miembros.**

Formación personal y profesional



Como podemos observar en la gráfica el 71% piensa que la organización si estimula a los trabajadores para su formación personal y profesional, mientras que el 29% piensa que no es así.

Causas por la cual cree que no se fomenta la formación personal y profesional



La anterior gráfica nos muestra que los empleados opinan que la causa de que falte capacitación es por la falta de recursos de IPSOFT y otros opinan que solo se estimula a algunos trabajadores de la empresa.

Plan de acción:

- Planificar un cronograma de capacitaciones, dónde se lleven a cabo para cada uno de los trabajadores de IPSOFT, según el tema específico que se relacione con cada cargo. El objetivo de este cronograma es que todos participen de las capacitaciones.
- Dentro del presupuesto anual asignar un porcentaje para capacitación del personal.
- Buscar capacitaciones gratuitas, e informar a los trabajadores de capacitaciones que no pueden ser costeadas por IPSOFT, pero que los trabajadores pueden estar interesados en realizar por su realización personal.
- Financiar con los trabajadores las capacitaciones, es decir, que el pago de la capacitación lo realice en primera instancia la empresa, y el trabajador pueda pagarla por medio de cuotas que se pueden extraer de nómina.

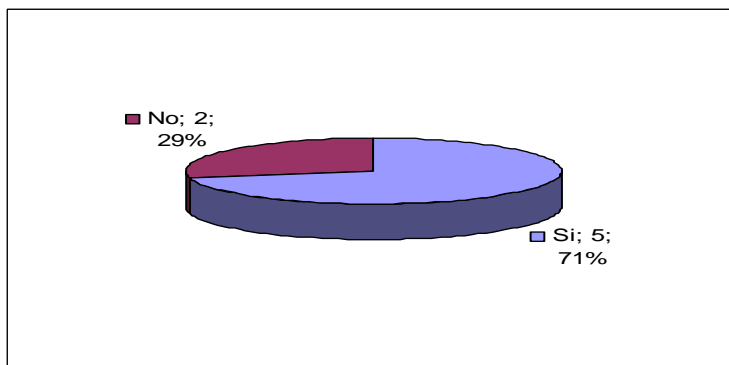
25. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles cree que sean las causas?

- a. Permanentes reestructuraciones.
- b. Poca satisfacción de los empleados
- c. Factores externos causan rotación de personal.
- d. Otra ¿cuál?

Estabilidad Laboral

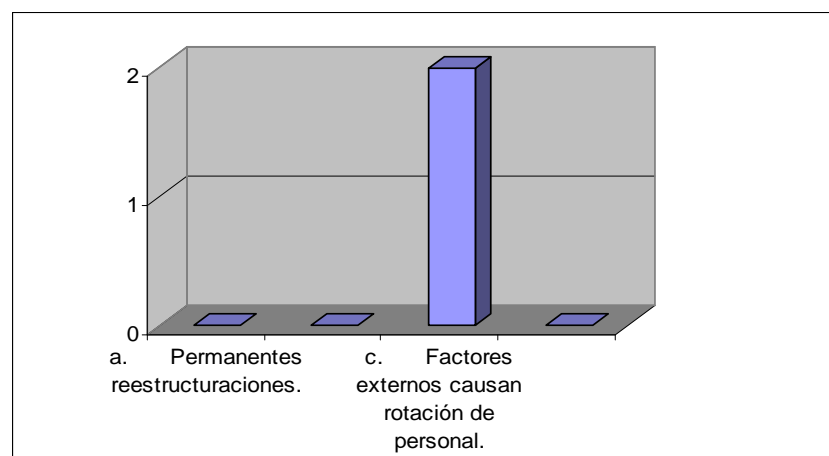


Como podemos observar en la gráfica el 71% de los empleados encuestados opina que IPSOFT brinda la estabilidad laboral necesaria, mientras que el 29% opina que no es así.

Las causas por las cuales algunos trabajadores piensas que no se brinda la estabilidad laboral necesaria son:

- Existen factores externos que causan la rotación del personal.

Causas de inestabilidad laboral



Plan de acción:

- Motivar a los trabajadores constantemente con la organización esto hace que los empleados se sientan satisfechos con su cargo en IPSOFT y no busquen oportunidades de trabajo en otras partes.

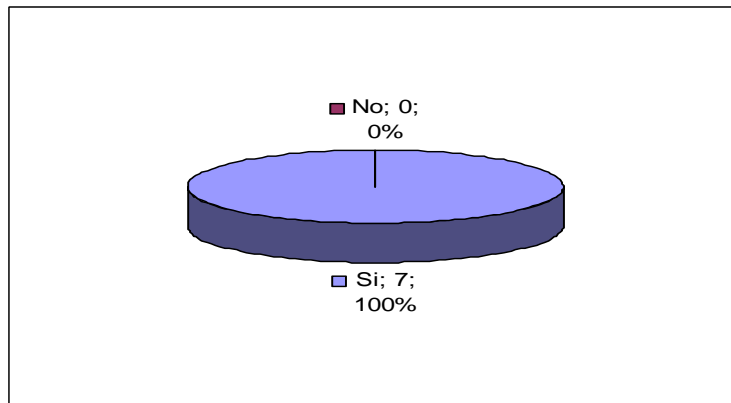
26. ¿Cree usted que las celebraciones que periódicamente se realizan en IPSOFT S.A. contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no ¿Cuáles cree que sean las causas?

- a. No se participan de ellas.
- b. Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- c. Rara vez o nunca se realizan.
- d. Otra ¿Cuál?

Celebraciones y Mejoramiento del clima



Analizamos que el 100% de los trabajadores encuestados opinan que las celebraciones que se realizan, contribuyen al mejoramiento del clima organizacional.

Plan de acción:

- Realizar permanentemente actos que integren a los trabajadores de IPSOFT.
- No olvidar fechas especiales, que hagan sentir a los trabajadores parte de la organización.
- No pasar desapercibidas fechas como amor y amistad, navidad etc. Y aprovechar las ocasiones para generar sentido de pertenencia a los trabajadores de IPSOFT.

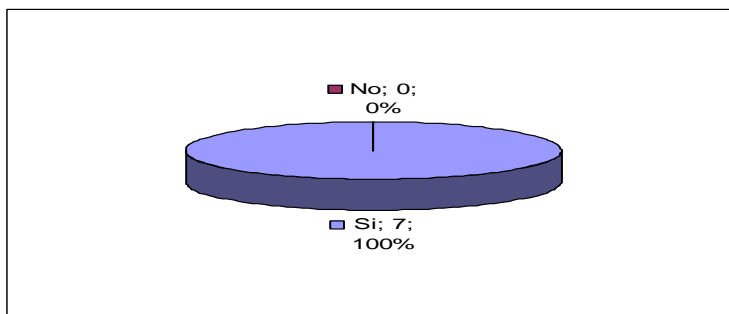
27. Se realizan en su departamento comités primarios donde se debaten aspectos internos de su departamento y en los cuales ud puede expresar sus ideas y necesidades

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es No ¿Considera ud que?

- a. Ese comité es muy necesario y debe hacerse periódicamente
- b. Ese comité no es necesario
- c. Me da igual

Reuniones y comités por área



Como podemos observar en la gráfica el 100% de los trabajadores encuestados está enterado de los comités que se hacen por Departamento donde se debaten aspectos internos y en los cuales pueden expresar sus ideas y necesidades.

Plan de acción:

- Dentro del reglamento interno, comunicar el Desarrollo de los comités y comunicarlo a los trabajadores.
- Realizar actas para cada uno de los comités para que quede constancia de lo que se debate en ellos.

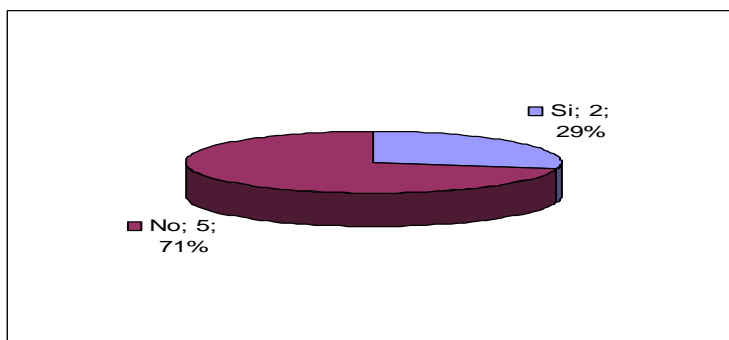
28. Se realizan reuniones a nivel de toda la empresa en la cual se definen o tratan aspectos generales de la empresa y en los cuales ud puede expresar sus ideas y necesidades

- a. Si**
- b. No**

Si la respuesta es No ¿Considera ud que?

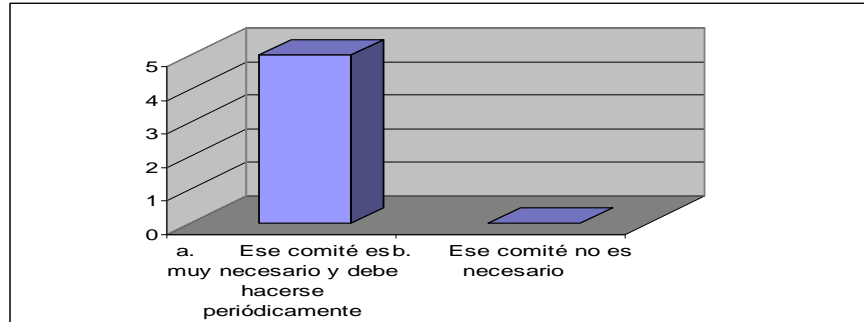
- a. Ese comité es muy necesario y debe hacerse periódicamente**
- b. Ese comité no es necesario**

Reuniones y/o comités generales



Como podemos observar en la gráfica el 29% de los trabajadores encuestados opinan que se realizan reuniones a nivel de toda la empresa en la cual se definen aspectos generales de la empresa, mientras que el 71% desconoce que se hacen.

Razón por la que cree que la reunión es importante



Plan de acción:

Todos los empleados de IPSOFT opinan que el comité es muy necesario y debe hacerse periódicamente por eso se recomienda:

- Realizar periódicamente el comité de IPSOFT, con los directores de área.
- Comunicar a los empleados que se realiza esté comité, y que la forma de llegar a él es por medio de las reuniones que se realizan por área, el director de su área hará de vocero en el comité general.

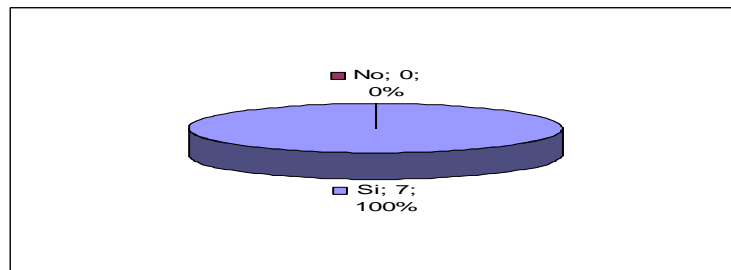
29. La comunicación con la Gerencia es :

- Fácil
- Muy difícil

Si su respuesta es muy difícil ¿Cuál cree que sea la causa?

- El nunca tienen tiempo
- La gerencia no se interesa por la comunicación.

Comunicación de la gerencia



Como podemos observar en la gráfica el 100% de los trabajadores encuestados opinan que la comunicación con la gerencia es muy fácil

Plan de acción:

- Mantener la comunicación entre la gerencia y los empleados de IPSOFT para mantener un clima organizacional excelente.
- La gerencia debe participar de los eventos colectivos de la empresa, donde se busca la integración de las áreas y de todas las personas.

Lo que se busca con esta encuesta de clima organizacional es conocer las actitudes, comportamiento y opiniones de los trabajadores de IPSOFT.

Este estudio permite saber cómo es percibida la empresa por sus colaboradores, si su filosofía es comprendida y compartida con el personal, ¿qué problemas de comunicación existen? Etc.

Los factores evaluados dentro de la encuesta tales como la toma de decisiones, la percepción de problemas, la filosofía de la empresa, los cargos consolidan la cultura organizacional de IPSOFT basada en la satisfacción de los trabajadores de la empresa. Fomentando principalmente las relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los compañeros de trabajo.

Anexo C. Manuales de funciones

1. **Objetivo:** Identificar las competencias y responsabilidades de cada cargo por medio de la elaboración del manual de funciones de IPSOFT S.A.
2. **Alcance:** Este manual aplica para todos los cargos de IPSOFT S.A.
3. **Contenido**

3.1 Funciones del Gerente General

Código	A-F01		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Gerente General
Nombre y apellido del titular:		Gustavo Adolfo Rojas	
Área dirección:		IPSOFT S.A.	
Puesto superior:		Junta Directiva	
Síntesis del puesto:		Dirigir todas las áreas, visionar el futuro, controlar todas las áreas, mantener la viabilidad financiera, expandir los posibles mercados, hacer alianzas y asociaciones de negocios y crear nuevos productos y mercados.	
Responsabilidades del puesto			Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1. Dirigir y controlar todas las áreas.			30
2. Tomar las decisiones financieras, técnicas, administrativas de nivel macro.			30
3. Visionar el futuro financiero y tecnológico.			28
4. Citar y desarrollar el comité directivo donde se tomaran las decisiones más importantes a nivel técnico, administrativo y financiero.			11
5. Expandir nuevos mercados.			13
6. Manejar directamente algunos clientes de gran tamaño e importancia.			25
7. Hacer presentaciones de empresa y producto.			18
8. Firmar los contratos			17
9. Firmar, presentar y asegurar la fidelidad de los estados financieros mensuales y anuales.			18
10. Informar a junta directiva y asamblea de socios.			17
11. Liderar los procesos legales.			21
12. Crear nuevos productos y mercados.			21
13. Hacer alianzas y asociaciones de negocios.			21

14. Garantizar el cumplimiento de la ley incluyendo impuestos	25
15. Mantener la viabilidad financiera, conseguir recursos en caso de ser necesarios.	20
Requisitos del puesto:	Conocimientos académicos y experiencia en TIC's y en el sector salud.
Características personalidad:	Excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresión ante un público, estratégico, metodológico y estructural, liderazgo.
Formación Básica:	Profesional en sistemas o Administración de empresas en pre o post grado
Formación Complementaria:	MBA ingles
Experiencia requerida:	5 años en cargos similares.
Idioma:	Español

3.2 Funciones Directora Administrativa

Código	A-F02	
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto: Director(a) administrativo(a)
Nombre y apellido del titular:	Blanca Inés Pachon	
Área dirección:	área administrativa	
Puesto superior:	Gerente General	
Síntesis del puesto:	Establecer, planear y dirigir las actividades del área administrativa, gestionando los recursos humanos y económicos.	
Responsabilidades del puesto		Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1. Vincular laboralmente empleados.		17
2. Llevar el control de la caja menor		12
3. Generar pagos parafiscales		10
4. Generar pago nomina		11
5. Levantar actas en el comité de IPSOFT.		15
6. Conciliar con los empleados ante problemas laborales		26
7. Coordinar el pago de proveedores y el servicio de mensajería		10
8. Organizar, sistematizar, elaborar e implementar procedimientos que optimicen los recursos humanos y económicos.		26
9. Realizar las conciliaciones bancarias mensuales.		10
10. Presentar a la DIAN los impuestos correspondientes.		27
11. Elaborar solicitudes de cotizaciones o licitaciones previamente aprobadas por la gerencia.		26

12. Mantener actualizada relación de cuentas por cobrar y por pagar.	11
13. Archivar y llevar el control de los documentos del área.	20
14. Realizar los trámites de pasajes y viáticos.	29
15. Solicitar y verificar los soportes de los gastos realizados.	10
16. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	25
Requisitos del puesto:	Disponibilidad de tiempo y responsabilidad 100% llevar a cabo la buena administración de los recursos humanos y económicos y manejar en forma directa un alto grado de confidencialidad.
Características personalidad:	Liderazgo, Comunicación, Coordinación, Mando, Dirección, Planeación, organización, programación y control.
Formación Básica:	Estudios en administración
Formación Complementaria:	Manejo y métodos de oficina, redacción, ortografía, principios de contabilidad, office.
Experiencia requerida:	2 años en funciones de ejecución y tramitación en procesos administrativos.
Idioma:	Español

3.3 Funciones del Director de Mercadeo y Ventas

Código	A-F03		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Director de mercadeo y ventas
Nombre y apellido del titular:			
Área dirección:	área de mercadeo y ventas		
Puesto superior:	Gerente General		
Síntesis del puesto:	Establecer, planear y dirigir las actividades y políticas de mercadeo y ventas de la compañía, informándose de la tendencia del mercado y analizando la competencia.		
Responsabilidades del puesto		Grado de Relevancia (Anexo encuesta)	
1, Conseguir y manejar los canales de distribución, socios de negocios y representantes.		28	
2, Definir y gestionar las estrategias de mercadeo		18	
3, Coordinar y gestionar la participación en eventos.		18	
4, Manejar la publicidad.		18	
5, Manejar y coordinar la fuerza de ventas.		30	

6, Capacitarse y verificar la capacitación de la fuerza de ventas en los productos que se venden.	21
7, Definir y gestionar el presupuesto de ventas.	21
8, Manejar directamente cuentas grandes.	21
9, Cumplir y hacer cumplir los presupuestos mensuales y anuales de ventas.	21
10, Hacer presentaciones de empresa y producto.	19
11, Manejar todos los procesos de licitaciones públicas y privadas.	21
Requisitos del puesto:	Disponibilidad de tiempo
Características personalidad:	Excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresión ante un público, estratégico, metodológico y estructural, liderazgo.
Formación Básica:	Sistemas de Información, y mercadeo
Formación Complementaria:	Gerencia de proyectos, sector salud
Experiencia requerida:	2 años en cargos similares
Idioma:	Español

3.4 Funciones del Director de tecnologías y Desarrollo

Código	A-F04			
Empresa:	IPSOFT S.A.		Puesto:	Director de tecnologías y Desarrollo
Nombre y apellido del titular:			Hugo Freddy Manrique	
Área dirección:			Área de Desarrollo	
Puesto superior:			Gerente General	
Síntesis del puesto:			Es el encargado de coordinar el área de Desarrollo y asignar las tareas correspondientes al Desarrollo de los módulos dentro de la organización.	
Responsabilidades del puesto				Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1, Recibir solicitudes de Desarrollo				5
2, Asignar tareas a c/u de los analistas de Desarrollo				5
3, Registrar en el sistema de información los bugs e incidencias.				5
4, Revisar y tomar decisiones sobre incidencias y bugs.				6
5, Reunión de Comité con el Jefe de implantación y Gerencia.				4
6, Planear reunión del área de Desarrollo				4
7, Levantamiento de requerimientos.				7
Requisitos del puesto:			Disponibilidad de tiempo	

Características personalidad:	Toma de decisión, Habilidad expresiva, Liderazgo, iniciativa, Trabajo en equipo, Dominio excelente en tecnologías informáticas de comunicación, responsabilidad y comunicación interpersonal.
Formación Básica:	Profesional en sistemas informáticos.
Formación Complementaria:	Conocimiento en el sector Salud.
Experiencia requerida:	2 años en cargos similares
Idioma:	Español.

3.5 Funciones del Analista Desarrollador

Código	A-F04A			
Empresa:	IPSOFT S.A.		Puesto:	Analista Desarrollador
Nombre y apellido del titular:			Johanna Alarcón, Sandra Pantoja, Mauricio Medina, Alexander Biedma	
Área dirección:			Área de Desarrollo	
Puesto superior:			Director de tecnología y Desarrollo	
Síntesis del puesto:			Encargados de realizar el análisis y desarrollo de los requerimientos levantados para la mejora del aplicativo SIIS.	
Responsabilidades del puesto				Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1, Desarrollar nuevas funcionalidades de SIIS, según los requerimientos asignados.				11
2, Realizar modificaciones a SIIS, de acuerdo a las incidencias presentadas por el área de implementación.				17
3, Asistir a la reunión del área de Desarrollo.				5
4, Levantamiento de requerimientos.				13
5, Documentar en el momento de la entrega de c/ modulo.				12
Requisitos del puesto:			Disponibilidad de tiempo, conocimientos en herramientas y lenguajes de programación.	
Características personalidad:			Trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, buen dominio de tecnologías informáticas, aprendizaje rápido.	
Formación Básica:			Tecnólogos e ingenieros en informática.	
Formación Complementaria:			Conocimiento en el sector Salud, conocimiento del lenguaje de programación php.	
Experiencia requerida:			6 meses en cargos similares, en el desarrollo de aplicaciones Web.	
Idioma:			Español.	

3.6 Funciones del Director de implementación

Código	A-F05		
Empresa:	IPSOFT SÁ.	Puesto:	Director de Implementación
Nombre y apellido del titular:		Andrés Felipe Ordóñez	
Área dirección:		Implementación	
Puesto superior:		Gerente General	
Síntesis del puesto:		Coordinación de área de implementación, supervisar y gerenciar los proyectos de implementación	
Responsabilidades del puesto			Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1. Gerenciar proyectos			27
2. Apoyar, dirigir y supervisar los proyectos de los implementadores			16
3. Coordinar las actividades de los implementadores.			12
4. Generar estrategias de mejoramientos de área de implementación.			17
5. Tomar decisiones con respecto a las actividades del área.			12
6. Reunión de Comité directivo de IPSOFT S.A.			8
Requisitos del puesto:		Disponibilidad de tiempo	
Características personalidad:		Excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresión ante un público, estratégico, metodológico y estructural, liderazgo.	
Formación Básica:		Sistemas de Información	
Formación Complementaria:		Gerencia de proyectos, sector salud	
Experiencia requerida:		2 años en cargos similares	
Idioma:		Español	

3.7 Funciones del Implementador

Código	A-F05A		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Implementador(a)
Nombre y apellido del titular:		Leidy Gutiérrez, Maria Angélica Correa, Hernán Gallego, Mariela Calero	
Área dirección:		Área de Implementación	
Puesto superior:		Director de implementación	
Síntesis del puesto:		Realiza la formación, entrenamiento e implementación en real del aplicativo al cliente.	

Responsabilidades del puesto		Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1, Instalar el servidor.		17
2, Implementar el aplicativo al cliente.		30
3, Parametrizar de acuerdo a los datos de la empresa.		20
4, Capacitar al personal.		16
5, Acompañar a los usuarios en el arranque del sistema.		10
6, Dar soporte al cliente.		9
Requisitos del puesto:	Disponibilidad de tiempo, conocimiento y experiencia demostrada en la gestión empresarial.	
Características personalidad:	Trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, buen dominio de tecnologías informáticas, aprendizaje rápido.	
Formación Básica:	Tecnología informática.	
Formación Complementaria:	Conocimiento en el sector Salud.	
Experiencia requerida:	1 año en cargos similares	
Idioma:	Español.	

3.8 Funciones del Director de Soporte

Código	A-F06		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Director (a) de soporte.
Nombre y apellido del titular:			
Área dirección: Soporte			
Puesto superior: Gerente General			
Síntesis del puesto:		Es el encargado de coordinar el área de soporte y las soluciones que le deben dar los auxiliares a cada caso.	
Responsabilidades del puesto			Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1, Recibir llamadas de clientes que requieren soporte sobre el funcionamiento del SW.			11
2, Incluir en el SW Mantis las solicitudes recibidas.			17
3, Mantener actualizado el Mantis con el estado de cada solicitud.			12
4, Leer los contratos de soporte que están vigentes y controlar la vigencia y pago para controlar el soporte al cliente.			17
5, Llevar registro de las solicitudes de soporte y la solución a cada una.			10
6, Pasar al departamento de Desarrollo con el formato de definición de requerimientos, las solicitudes de soportes que tengan que convertirse en solicitudes de Desarrollo.			12
7, Cumplir con los presupuestos establecidos para esta área en			22

cuanto a tiempos de respuestas, nivel de efectividad e ingresos.	
8, Controlar las actividades de los demás miembros del equipo de soporte.	17
9, Asistir a las reuniones de Comité directivo de IPSOFT.	6
10, Capacitarse permanentemente en las nuevas versiones del producto y en los nuevos productos que libere la compañía.	7
Requisitos del puesto:	Disponibilidad de tiempo, conocimiento y experiencia demostrada en el soporte Técnico.
Características personalidad:	Trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, buen dominio de tecnologías informáticas, aprendizaje rápido.
Formación Básica:	Profesional en sistemas informáticos.
Formación Complementaria:	Conocimiento en el sector Salud.
Experiencia requerida:	1 año en cargos similares
Idioma:	Español.

3.9 Funciones del Auxiliar de Soporte

Código	A-F06A		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Auxiliar de soporte.
Nombre y apellido del titular:			
Área dirección: Soporte			
Puesto superior: Director de Soporte			
Síntesis del puesto:		Es el encargado de dar resolución a los problemas que se presentan después del desarrollo o la implementación del software.	
Responsabilidades del puesto			Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
1, Recibir llamadas de clientes que requieren soporte sobre el funcionamiento del SW.			11
2, Incluir en el SW Mantis las solicitudes recibidas.			17
3, Mantener actualizado el Mantis con el estado de cada solicitud.			12
4, Llevar registro de las solicitudes de soporte y la solución a cada una.			10
5, Pasar al departamento de Desarrollo con el formato de definición de requerimientos, las solicitudes de soportes que tengan que convertirse en solicitudes de Desarrollo.			12
6, Capacitarse permanentemente en las nuevas versiones del producto y en los nuevos productos que libere la compañía.			9
7, Ir a los clientes en caso que se requiera soporte presencial.			9
Requisitos del puesto:		Disponibilidad de tiempo	
Características personalidad:		Trabajo en equipo, responsabilidad, buen dominio	

	de tecnologías informáticas, aprendizaje rápido.
Formación Básica:	Tecnología informática.
Formación Complementaria:	Conocimiento en el sector Salud.
Experiencia requerida:	1 año en cargos similares
Idioma:	Español.

3.10 Funciones del Director de Calidad

Código	A-F04		
Empresa:	IPSOFT S.A.	Puesto:	Director de Calidad
Nombre y apellido del titular:			
Área dirección:		IPSOFT S.A.	
Puesto superior:		Gerente General	
Síntesis del puesto:		Coordinar con todas las Direcciones la implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad de IPSOFT S.A. y el monitoreo de las actividades en todas las áreas para verificar cumplimiento con la normatividad.	
Responsabilidades del puesto			Grado de Relevancia (Anexo encuesta)
Coordinar las reuniones del Comité de Calidad			6
Coordinar las actividades de la gerencia para realizar la revisión del SGC.			11
Supervisar y realizar las actividades de control de los documentos.			13
Verificar que se cumplan los procedimientos de cada área.			11
Proyectar, desarrollar, implementar y evaluar el modelo de calidad			25
Garantizar los estándares de calidad			17
Dar seguimiento a resultado de encuestas de satisfacción del cliente			7
Dar seguimiento a resultados de auditorias internas.			10
Implementar programa de auditorias			10
Capacitar al personal en temas de Calidad.			9
Notificar las diferentes áreas sobre las acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.			9
Requisitos del puesto:		Disponibilidad de tiempo, Conocimiento Norma ISO 9001:2008	
Características personalidad:		Excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresión ante un público, toma de decisiones, planeación, capacidad de análisis y síntesis, liderazgo y alto sentido de responsabilidad	

Formación Básica:	Profesional en Ingeniería Industrial.
Formación Complementaria:	Auditoría de Calidad
Experiencia requerida:	1 año en cargos similares.
Idioma:	Español

Anexo D. Instructivo para Codificar Documentos

Objetivo: Identificar y unificar por medio de la codificación la elaboración y la conformación de los documentos de SGC de Ipsoft s.a., apoyado mediante el procedimiento fundamental y control de documentos (A-PR-001).

Alcance: Este instructivo aplica para todos los documentos del SGC de IPSOFT S.A.

Marco Normativo: NTC-ISO 9001: 2008; NTC-ISO 9000:2000

Definiciones:

- **Versión:** Muestra el estado de los documentos en términos de actualidad.
- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

Contenido

La codificación de los documentos en la empresa IPSOFT S.A., será alfanumérica teniendo en cuenta los siguientes criterios.

La primera parte y en mayúscula sostenida, corresponde a la codificación de las dependencias universitarias.

Codificación de las dependencias de IPSOFT S.A.

DEPENDENCIA	CÓDIGO
Gerencia	G
Administración	A
Mercadeo y ventas	M
Tecnología y Desarrollo	TD
Implementación	I
Soporte	S

La segunda parte y en mayúscula sostenida, corresponde a la codificación de los documentos.

DOCUMENTO	CÓDIGO
Manuales	MN
Caracterizaciones	CA
Procedimiento	PR
Instructivos	IN
Formatos	FO
Guías	GU

Mapa de procesos	MP
Listados	LI
Otros documentos	OD

La tercera y última parte consta de tres dígitos que corresponden a un consecutivo para cada tipo de documento, va desde 001 y aumenta consecutivamente en la documentación a continuación se muestra un ejemplo que ilustra la nomenclatura a seguir:

La codificación del procedimiento fundamental y control de documentos quedaría así: A-PR-001.

Lo controla la dependencia administrativa, es un procedimiento y es el número uno en el consecutivo de documentos administrativos.

Anexo E. Manual de Calidad

INTRODUCCIÓN

IPSOFT S.A. se ha dado a la tarea de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, enfocado a entregar un mejor producto a sus clientes y el mejor servicio al recurso humano que lo conforma, tomando decisiones basadas en datos y hecho y asegurando uniformidad y mejoramientos en los procesos operacionales y administrativos de la compañía teniendo en cuenta la mejora continua.

El presente documento enuncia la política y objetivos de calidad, el alcance del sistema incluyendo las exclusiones con sus respectivas justificaciones, el compromiso de la alta dirección, la interacción de los procesos y la satisfacción de las necesidades de todas las partes interesadas y vinculadas en función de sus actividades.

Por lo anterior el presente documento debe ser conocido por todos los niveles de la organización. El manual de calidad se controla de acuerdo con el proceso de documentación del Sistema de Gestión de Calidad. La revisión del manual de calidad es responsabilidad del Gerente General, quién verifica que lo escrito sea consistente con la realidad de IPSOFT S.A.

OBJETIVO

El objetivo del manual de calidad de IPSOFT S.A. es definir y describir el sistema de Gestión de la calidad, donde se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad de nuestros servicios, también tiene como objeto presentar el sistema a nuestros usuarios informándoles sobre los controles específicos implementados para entregarles la mejor solución de software.

DEFINICIONES

- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Cliente:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.
- **Efectividad:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Gestión por procesos:** Identificación y gestión sistemática de los procesos de la entidad, y en particular, las interacciones entre ellos.
- **Estructura organizacional:** Distribución de las diferentes áreas con sus correspondientes funciones generales, autoridades y relaciones entre el personal de manera coherente con los procesos y la estrategia de la entidad.

- **Manual de Calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una empresa.
- **Mejora continua:** Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.
- **Objetivo de Calidad:** Meta pretendida, relacionada con la calidad.
- **Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de la empresa relativas a la calidad.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto o servicio:** Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.
- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y la efectividad del tema objeto de la revisión para alcanzar unos objetivos establecidos.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción.
- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos de éste e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

IPSOFT S.A.

IPSOFT S.A. es una empresa encargada de desarrollar, comercializar e implementar software. El Sistema integral de información de Salud (SIIS) es el producto actual con que cuenta la empresa IPSOFT S.A., orientado a hacer eficiente la gestión asistencial, administrativa y financiera de un Hospital, Clínica ó en general institución de salud en América Latina.

MISIÓN

“Ser líderes en el Desarrollo e implementación de soluciones de software de alta calidad para el sector de la salud en Latino América que hacen eficiente la gestión asistencial, administrativa y financiera del cliente tornando la información clínica mas accesible, asegurando la satisfacción, la retroalimentación de la inversión hecha, la creación de valor de nuestros socios, y el desarrollo integral de nuestros empleados que conforman un grupo humano extraordinario.”

VISIÓN

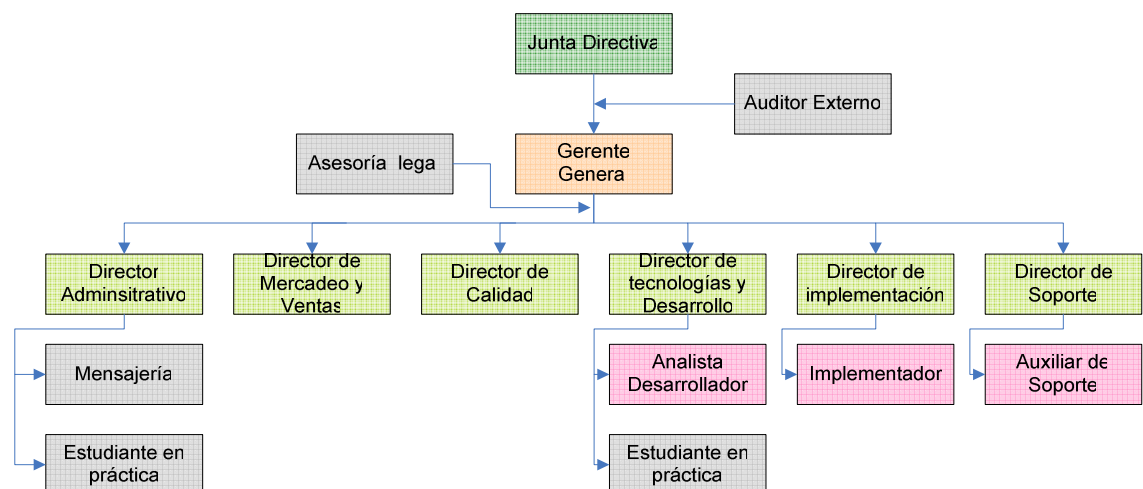
IPSOFT S.A. será en el 2012 la compañía líder en Colombia en la innovación tecnológica de software para Hospitales y clínicas, investigando, seleccionando, desarrollando y aplicando herramientas tecnológicas para mejorar y modificar racionalmente la sociedad; utilizando los estándares de calidad, permitiendo a los clientes mayor eficiencia en sus procesos, lo cual nos posicionará en el mercado nacional e internacional en la Industria de software caracterizándonos por el talento humano que trabaja para lograr un rápido y alto índice de retorno a la inversión de nuestros clientes.

VALORES

Los valores que describen nuestra organización se ven reflejados en los servicios ofrecidos a nuestros clientes en cada uno de los proyectos relacionados.

- **Honestidad:** Garantizamos transparencia en cada uno de los procesos tanto internos como externos. Actuamos siempre basados en la verdad y en la autentica justicia.
- **Respeto:** Reflejado en el cumplimiento de los convenios realizados con el cliente y el buen trato en su entorno.
- **Responsabilidad:** Eficiencia en la ejecución de los procesos con relación al tiempo y funcionalidad de los productos y servicios adquiridos por el cliente.
- **Calidad:** es un compromiso y obligación del talento humano para satisfacer las necesidades del cliente, siendo la clave del éxito de la compañía.
- **Innovación:** Optimización de los procesos del cliente con la integración de los productos y servicios ofrecidos por la compañía.
- **Trabajo en equipo:** la correcta comunicación e interacción entre la empresa y el cliente, permite alcanzar el éxito en cada uno de los proyectos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



CONTROL Y DIVULGACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

El manual de Gestión de la Calidad es parte fundamental de la estructura documental del SGC de IPSOFT, Hace parte de la inducción del personal que ingresa y su aplicación es parte de la cultura de todos los colaboradores sin excepción alguna.

Toda copia que sea impresa por los colaboradores se considera como un documento no controlado, esto quiere decir que la persona que lo imprime es responsable del mismo.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

Política de calidad

La política de calidad se observa mediante el firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello se impulsa una cultura de calidad basada en los principios de creatividad e innovación, productividad, integridad personal, espíritu de servicio, Desarrollo integral del recurso humano, la pulcritud, la agilidad y seguridad en las operaciones, el cumplimiento y el compromiso de mejora y seguridad en las operaciones.

- **Creatividad e innovación:** Como parte del reto diario de Ipssoft para el mejoramiento continuo.
- **Productividad:** En cada uno de los procesos, en las funciones y el empleo de los recursos.
- **Integridad personal:** Reflejada en la disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **Espíritu de servicio:** Compromiso en ofrecer un servicio excelente y oportuno.
- **Desarrollo integral del recurso humano:** Talento humano altamente calificado y seleccionado.
- **Pulcritud:** En la presentación personal y en las instalaciones físicas.
- **Agilidad y seguridad en las operaciones:** Actitud proactiva y acciones libres de errores.

- **Cumplimiento:** Entregar lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas, con exactitud y terminando con precisión aquellos a lo que nos comprometemos.

Objetivos de calidad

- Aumentar en el 2010 en un 10% el grado de fiabilidad que se puede esperar en que una aplicación lleve acabo las operaciones específicas y con la precisión requerida.
- Aumentar en el primer semestre del 2010 el seguimiento y la supervisión de nuestros proyectos en un 95%.
- Para el 2010 incluir las revisiones periódicas en cada una de las diferentes etapas del ciclo de vida de producción del producto para asegurar la calidad del producto final.
- Terminar a finales del 2010 el proceso de documentación del software y los cambios realizados en los diferentes módulos.
- A Finales del 2010 disminuir en un 3% los tiempos para añadir nuevas opciones a los módulos, para actualizarlos y análogamente en la realización de los nuevos módulos.

Alcance

El sistema de Gestión de Calidad de IPSOFT S.A. especifica la estructura del Sistema de Gestión de Calidad; relaciona los macro procesos, procesos y procedimientos generales de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9011-2000 y observa como alcance de actuación el Desarrollo, implementación y soporte de software como los procesos administrativos de la organización.

Compromiso de la alta dirección

La alta dirección de IPSOFT S.A. conformada por el Ingeniero Gustavo Rojas, decidió incursionar en el proceso de implementación del Sistema de gestión de calidad, por lo cual adquirió un compromiso serio y se obliga a dar y facilitar las herramientas y recursos necesarios para lograr dicho objetivo, buscando el beneficio interno y de los clientes, compromiso que se enmarca en la política y objetivos de calidad que han definido y aprobado y son aplicables a todos los niveles de la organización.

Por lo anterior la gerencia invita a todos los colaboradores a participar activamente en el mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad, siendo esta la mejor forma de mejorar nuestra gestión bajo estándares de calidad.

Para la dirección lo anterior se interpreta en el cumplimiento primordial de los siguientes aspectos:

- Interpretación y aplicación de la norma ISO 9001:2008 en los diferentes procesos de la entidad.
- Difusión y ambientación de la política y objetivos de calidad, al igual que la misión y visión.
- Dar facilidades para que los funcionarios se capaciten y adopten la norma.
- Aprobar y adoptar el manual de calidad de la entidad.
- Promover y participar en reuniones, cursos o charlas que se requieran para la correcta implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidades

La alta dirección, es la responsable de la planificación, implementación, el mantenimiento, el seguimiento y la mejora del Sistema de Gestión de calidad, junto a un grupo constituido por el comité general de IPSOFT S.A. en el que participan los líderes de cada uno de los procesos es decir los directores de área de la organización.

Comunicación

Se asegura que se establezcan los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que ésta se efectúe considerando la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

Revisión por la dirección

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad es realizada por la alta dirección. Esta actividad se realiza anualmente, con el fin de asegurar la adecuación y efectividad del Sistema.

En la revisión se evalúan las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de la calidad de IPSOFT S.A., incluyendo la política y de calidad y objetivos de Calidad.

DOCUMENTACIÓN

El principal soporte del Sistema de Gestión de Calidad lo constituye su documentación en tanto que identifica los procesos que se ejecutan para el logro de la misión de la entidad, señala las interrelaciones entre éstos así como las responsabilidades en su desarrollo.

Identificar y entender los procesos de IPSOFT S.A. son los objetivos básicos de la documentación del sistema; ésta sirve para:

- Lograr el correcto desempeño del SGC.

- Evaluar el sistema de gestión de Calidad, la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.
- Proporcionar evidencia sobre lo definido para los procesos y procedimientos a través de sus registros.
- Lograr la comunicación adecuada dentro de la organización, es decir, el trabajo en equipo, las interrelaciones efectivas proveedor-cliente y, en general, la gestión por procesos.
- Facilitar las auditorías al sistema de gestión de Calidad.

Los documentos que describen cada uno de los componentes conceptuales y operativos del sistema de gestión de Calidad de IPSOFT S.A. son los siguientes:

Caracterización de procesos: Este documento desagrega cada proceso en sus elementos fundamentales identificando, de manera general, las actividades que componen el ciclo de calidad del proceso, y para cada una de ellas, sus entradas y proveedores, y sus salidas y clientes; señalando los procedimientos, formatos y registros relacionados, los indicadores y herramientas para su medición, los recursos que requiere para su operación y los riesgos para su ejecución.

Procedimientos: Describen de forma clara los pasos para iniciar, desarrollar y concluir las actividades secuencialmente establecidas para la ejecución de un proceso, parte de él o para la elaboración de un producto o prestación de un servicio. Identifican el objeto, alcance, responsables y las medidas de control.

Identificación de productos: Define cada uno de los productos que desarrolla IPSOFT S.A. como resultado de sus procesos operativos.

Tratamiento del producto o servicio no conforme: Formato bajo el cual los responsables del producto, señalan el tratamiento que autoriza o determina que no cumple las características o requisitos establecidos. Todo producto de los procesos operativos que presente una no conformidad relacionada con los requisitos establecidos, debe ser registrado por el responsable del proceso en el formato de producto o servicio no conforme y en ella determinar el tratamiento que se le debe dar para continuar su producción.

Registros: Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

Formatos: Son aquellas plantillas, fichas, tablas, listas, entre otros que señalan que información se debe registrar y cómo debe ésta registrarse en el momento o después de realizar o ejecutar las actividades, son instrumento para recolectar las evidencias del SGC.

Hoja de indicadores: Describe los indicadores de gestión de calidad de los procesos y servicios, su fórmula, parámetros de control y frecuencia, y sirve de hoja de registro de las mediciones efectuadas.

Instructivos y guías: Estos documentos apoyan el desarrollo de los procesos, sus productos y servicios dando directrices generales o particulares a manera de norma técnica o similar de manera que quien ejecuta las actividades cuente con herramientas que apoyen la calidad de su ejercicio.

Listado maestro de documentos: Registra los documentos internos que integran la documentación del sistema de gestión de calidad por procesos o subprocesos y versión.

Listado maestro de registros: Documento control de registros.

Identificación de riesgos: Señala los riesgos a que es vulnerable un proceso o subproceso identificando sus causas y posibles consecuencias.

GESTIÓN POR PROCESOS

Procesos

Este esquema organizacional implica identificar y gestionar procesos interrelacionados donde generalmente la salida de uno se constituye directamente en la entrada del siguiente.

El modelo de operación está dividido en 4 niveles de macro procesos: estratégicos, operativos, de apoyo y evaluación, los cuales se describen a continuación en el siguiente mapa de procesos.

Procesos Estratégicos: Aquellos que tienen alcance sobre los demás procesos del Sistema, para su planificación, la definición de políticas de gestión en todos los niveles de la organización.

Consisten en formular y revisar el direccionamiento estratégico de la entidad en el marco de los objetivos de política definidos.

MACROPROCESO	PROCESOS
Direccionamiento Estratégico: Es el conjunto de procesos que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que alinea los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las dependencias hacia el logro de los objetivos trazados.	Revisión gerencial
	Planeación y orientación estratégica

Procesos operativos: Aquellos que intervienen en la determinación de requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes.

Consisten en cumplir con las funciones y el desarrollo de la aplicación que brinda IPSOFT S.A.:

MACROPROCESO	PROCESOS
Tecnología y Desarrollo: Integra los procesos de administración de proyecto con un macroproceso de desarrollo de software confiable.	Levantamiento de requerimientos
	Desarrollo de software
	Documentación
Implementación: Integra los procesos de verificar e instalar nuevo software, instalarlo, entrenar a los usuarios y construir todos los archivos de datos necesarios para utilizarlo	Pruebas
	Instalación y paso a producción
	Capacitación
Soporte: Integra los procesos de mantenimiento y apoyo a los usuarios con el software.	Mantenimiento
	Soporte

Procesos de Apoyo: Aquellos involucrados en la provisión de los recursos y actividades de apoyo necesarias para el normal funcionamiento de los demás procesos del Sistema.

Permite gestionar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos indispensables para el cumplimiento del servicio ofrecido por la entidad.

MACROPROCESO	PROCESOS
Gestión Humana: Integra los procesos de requerimientos y solicitudes de asignación de funcionarios de las diferentes dependencias de la entidad; y evalúa las competencias de los funcionarios, determinando las necesidades de capacitación con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.	Contratación
	Administración del talento humano
	Formación y Desarrollo
	Gestión del desempeño
	Desvinculación del personal
Gestión comercial: Integra los procesos de mercadeo, ventas y postventa	Estrategia de mercadeo
	Prospección
	Ventas
	Postventa
Gestión Financiera: Integra los procesos administrativos de compras y pagos	Compras
	Pagos
Función Staff: Integra los procesos	Asesoría Jurídica

subcontratados por la empresa.	Contabilidad
	Mensajería
	Revisoría Fiscal

Procesos de Evaluación: Aquellos involucrados en la evaluación de los procesos del Sistema. Consiste en realizar seguimiento de manera objetiva para medir el desempeño y la mejora de la entidad.

MACROPROCESOS	PROCESOS
Calidad:	Acciones preventivas
	Acciones correctivas
	Tratamiento producto no conforme
	Evaluación manejo y control de los documentos del SGC
	Auditorías internas de la Calidad
	Capacitación y comunicación de calidad

Teniendo en cuenta la clasificación de los macroprocesos, se definieron los procesos, subprocesos, lineamientos, instructivos o guías, necesarios para hacer operativo el modelo, los documentos asociados a cada macroproceso se pueden identificar en el “listado maestro de documentos”

ENFOQUE AL CLIENTE

IPSOFT S.A. satisface las necesidades del cliente a través del cumplimiento de las requerimientos de éste y las normas legales vigentes, en cuanto a software se refiere, las cuales brindan a la entidad lineamientos para poder cumplir con su labor de manera efectiva.

Adicionalmente a la satisfacción del cliente, la gestión de los procesos busca la satisfacción de todos los *stakeholders*, a través de los productos y servicios generados en la organización.

Canales de comunicación con el cliente

IPSOFT S.A. cuenta con canales de comunicación para que el cliente obtenga información sobre los servicios, productos y trámites que ofrece la entidad como lo son:

- Correo electrónico de atención al cliente: blanca.pachon@ipsoft_sa.com
- Línea telefónica de atención al usuario: (032) 4021888
- Página Web <http://www.ipsoft-sa.com>

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La alta dirección asegura que se identifican y que se encuentran disponibles los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias, como para la

consecución de los objetivos de IPSOFT S.A.; así como también los recursos para la operación y mejora continua del Sistema de Gestión de la calidad.

Provisión de recursos

IPSOFT S.A. determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su efectividad aumentando la satisfacción del usuario.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IPSOFT S.A. a través del área administrativa y con ayuda de los directores de área selecciona, vincula y evalúa el recurso humano en función de las competencias necesarias para cada vacante en cuanto a experiencia, formación y habilidades requeridas para el mejor desempeño de los colaboradores; para mantener los estándares de calidad que se establecen en los documentos del proceso de Gestión humana.

IPSOFT cuenta con un Manual específico de funciones, requisitos y competencias laborales para los colaboradores que conforman la organización, donde para cada cargo se encuentra definido el perfil y se cuenta con un instrumento para evaluación de desempeño.

En cuanto a capacitación y Desarrollo se dispone de herramientas y recursos adecuados para tal fin.

INFRAESTRUCTURA

IPSOFT asegura la permanente revisión de sus equipos informáticos, servidor, redes y equipos de comunicación realizando el seguimiento permanente a la actividad de mantenimiento de equipos.

Esta gestión la realiza el área de tecnología y Desarrollo acompañada de una empresa externa de comunicaciones, de tal manera que permitan brindar la atención en forma permanente y se pueda garantizar la capacidad operativa a la empresa.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

IPSOFT planifica e implementa esquemas de seguimiento, medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la calidad.

Seguimiento y medición de los procesos

La calidad a través de los indicadores de gestión de Calidad, es el seguimiento que se le brinda a todos los procesos por medio de reuniones de trabajo con el fin

de demostrar su capacidad y alcanzar los resultados planificados, se analiza la información de los indicadores en el tablero de mando.

Cuando no se alcanzan las metas, se deben adoptar acciones correctivas, preventivas o de mejora necesarias para asegurar la conformidad de los procesos y productos.

Satisfacción del cliente

Para determinar la satisfacción del cliente, IPSOFT cuenta con un mecanismo: la encuesta de satisfacción del cliente.

Análisis de datos

Se le hace seguimiento a la satisfacción de los clientes, auditorias internas, conformidad de los productos para generar acciones que permitan la mejora continua del Sistema.

El seguimiento a los indicadores de gestión de calidad es responsabilidad de los directores de área quienes de acuerdo a la frecuencia establecida para el análisis de los datos entregan sus informes al Director (a) de Calidad quien posteriormente presenta el consolidado en la revisión por la dirección para la toma de decisiones.

Mejora continua

IPSOFT S.A. esta comprometida con la mejora continua del Sistema de gestión de Calidad mediante el uso de la política y objetivos de calidad, los resultados de las auditorias de calidad, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y de mejora y la revisión por la dirección.

Anexo F. Caracterización proceso de Mercadeo y Ventas.

 <p>IPSOFT S.A. Sistema Integral de Información en Salud</p>	CARACTERIZACIÓN PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS	Código	M-CA-001
		Fecha de aprobación	
		Versión	1
		Página	Página 152 de 161

1. **Responsable:** Director de mercadeo y ventas y Gerente General.
2. **Objetivo:** Desarrollar estrategias que lleven a incrementar los niveles de gestión del área de mercadeo y ventas; enfocado hacia el mejoramiento continuo de la prestación del servicio, la sostenibilidad económica, social y la cobertura de nuestro producto.
3. **Alcance:** Distribución, comercialización y postventa de SIIS.
4. **Contenido:**

4.1 Estructura del proceso

PROVEEDOR		Entradas	Actividades claves	Responsable	Salidas	CLIENTE	
Interno	Externo					Interno	Externo
Proceso direccionamiento estratégico		Plan estratégico	Estrategia de mercadeo	Gerente General y Director de mercadeo y ventas	Plan de mercadeo y estudio de mercado.	Proceso de mercadeo y ventas	
Proceso de mercadeo y ventas	posibles clientes	Plan de mercadeo y estudio de mercado.	Prospección	Gerente General y Director de mercadeo y ventas	Base de datos de posibles clientes.	Proceso de mercadeo y ventas	

Proceso de mercadeo y ventas		Base de datos de posibles clientes.	Venta	Gerente General y Director de mercadeo y ventas	Orden de compra	Proceso de mercadeo y ventas	Clientes con la solución puesta en marcha.
Proceso de mercadeo y ventas y Soporte	Clientes con la solución puesta en marcha.	Contrato de soporte	Post venta	Gerente general, Director de mercadeo y ventas y Director de Soporte	Registro de Soporte.	Proceso de soporte	Clientes con la solución puesta en marcha.

Seguimiento y medición.

PUNTOS DE CONTROL	INDICADORES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Ventas Costos Utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas totales Ventas por línea de producto Ventas por zona geográfica Ventas por vendedor Ventas por intermediario Cambio porcentual en las ventas Imagen de marca Numero de quejas y reclamos. Costos totales Costos por zona geográfica Costos por intermediario Cambio porcentual en costos Utilidades totales Utilidades por zona geográfica Utilidades por intermediario Cambio porcentual de la utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Semestral.

Ciclo PHVA

PLANEAR	HACER
<ul style="list-style-type: none">• Definir el mercado objetivo.• Definir el precio• Planear eventos y promociones.• Planeación de estrategias de mercadeo.• Programar visitas a los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniones y eventos que generen oportunidades de venta.• Realizar base de datos.• Visitar a los posibles clientes.• Realizar análisis y presentación del producto.
VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none">• Realizar seguimiento• Desarrollo de la solución	<ul style="list-style-type: none">• Generar propuesta económica• Negociar y cerrar contrato.• Ofrecer soporte.

Riesgos del proceso:

- Incumplimiento del proceso y sus procedimientos
- Inadecuado uso y disposición de los recursos.
- Baja recuperación de cartera
- Manejo inadecuado de la facturación
- Aumento del tiempo de respuesta a las quejas y reclamos
- Incumplimiento del plan de mercadeo.


Documentos relacionados:

- Procedimiento fundamental y control de documentos
- Procedimiento de mercadeo y ventas
- Procedimiento de servicio al cliente
- Indicadores de proceso.

Recursos:

- Procedimientos
- Guías
- Cuadro de indicadores por proceso
- Infraestructura

Anexo G. Procedimiento Mercadeo y Ventas de IPSOFT S.A.

	PROCEDIMIENTO MERCADERO Y VENTAS DE IPSOFT S.A.	Código	M-PR-001
		Fecha de aprobación	Abril 20 de 2010
		Versión	1
		Página	Página ()de ()

1. Responsable: Gerente general y Director de Mercadeo y ventas

2. Objetivo: Establecer los mecanismos para llevar a cabo la distribución, comercialización y postventa de nuestro producto.

3. Alcance: Este procedimiento aplica para los procesos de Distribución, comercialización y postventa de SIIS.

4. Contenido:

4.1 Estructura del proceso

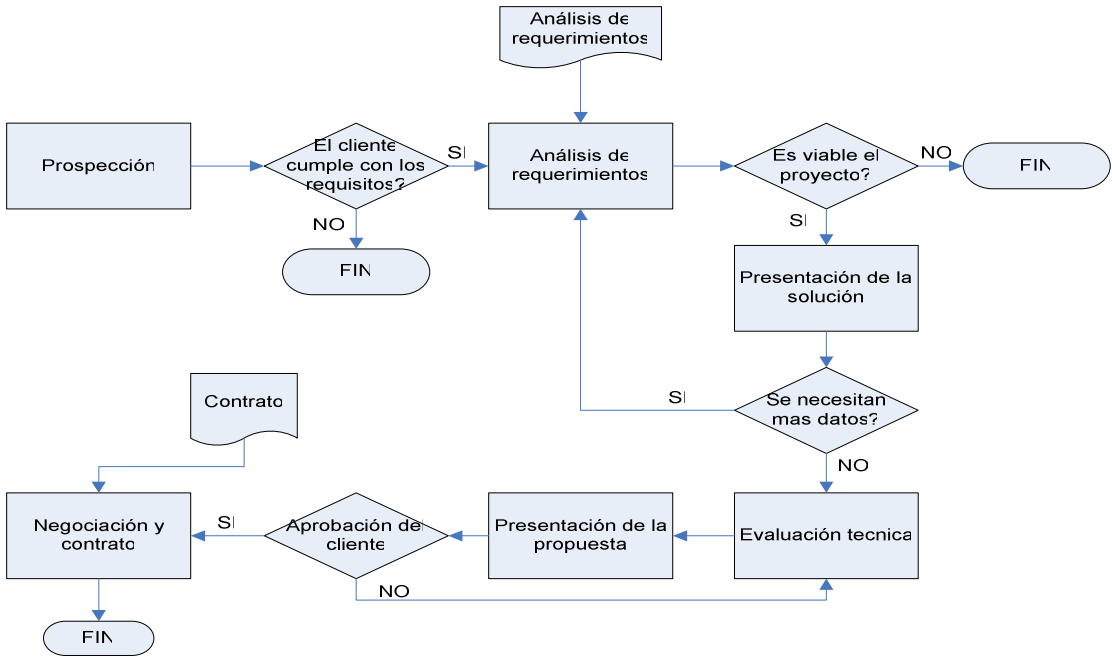
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Definir mercados objetivos: Pretende definir claramente a que clientes esta orientado nuestro producto en el momento que estamos seguros de que el perfil de mercado cumple orientamos al personal para que se contacte con dichas empresas.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Plan de mercadeo.
Definir el precio: Según el cliente y su potencial de compra y las encuestas sobre el precio deseado y al entorno donde se encuentre es definido el precio del producto.	Gerente General	N/A

Planear eventos y promociones: Esta etapa se refiere a la forma en que se dará apoyo a la solución de la empresa, los descuentos, material de apoyo publicitario, tipos de clientes que asistirán a los eventos.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A
Planear estrategias de mercado: Esta es la parte donde se definirá el tipo de trabajo que realizarán los vendedores, las actividades que tendrán a su cargo en cada visita con el cliente, el material de apoyo que utilizarán con el cliente, el proceso que deben realizar los distribuidores fuera del país etc.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Plan estratégico y Plan de mercadeo.
Realizar base de datos: Listados de Clientes Potenciales con los cuales se puede establecer un contacto comercial	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Clientes de IPSOFT.
Prospección: Eventos, ferias, establecer relaciones de confianza para generar oportunidades.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A
Programar visitas a los clientes	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A
Presentación del producto al cliente: Permite escuchar al cliente su requerimiento, debe plasmar en un	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Brochure IPSOFT

documento de análisis de requerimientos, después se procede a realizar una presentación de la aplicación propuesta por nuestra empresa.		
Generar propuesta económica:	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A
Desarrollar la solución: Desarrollar las aplicaciones faltantes para implementar el software al cliente.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Procedimiento de Desarrollo
Negociación y cierre: Esta es una de las últimas etapas finales con el cliente, con base en la propuesta se entra en un proceso de ganar-ganar para ajustar tiempos y costos del proyecto.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A
Orden de compra	Gerente General, Director de mercadeo y ventas y Directora administrativa.	
(Proceso de implementación)	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Procedimiento de implementación
Seguimiento: Realizar consultoría a través de todo el proceso de venta y orientar al cliente durante todo el camino de la negociación.	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	Registros de soporte.
Servicio al cliente: Verificar que se cumplan los tiempos y condiciones, asesoramiento de uso	Gerente General, Director de mercadeo y ventas.	N/A

apropiado, Servicio y soporte técnico.		
--	--	--

4.2 Flujograma



Anexo H. Acta de Sociabilización Plan estratégico



Acta No: 001

Comité: plantación Estratégica

Fecha: 4 de Febrero de 2010-05-21

Hora Inicio: 2:00 p.m.

Lugar: Mastersoft

Hora Fin: 6:00 p.m.

Objetivo: Formalizar y difundir el plan estratégico, los procesos y procedimientos de IPSOFT S.A. a todos los miembros de la empresa, e incluir de forma participativa a todos los colaboradores con el tema de Desarrollo y de organización que se está adelantando por medio de reuniones que se realizarán del período Febrero-Abril de 2010 cada semana los días Jueves.

Agenda:

- Direccionamiento estratégico
- Objetivos
- Plan Operativo
- Evaluación y seguimiento Plan estratégico
- Reglamento Interno
- Manual de funciones
- Procedimientos
- Formatos

Asistentes:

Nombre	Firma	Nombre	Firma
Gustavo Rojas		Johanna Alarcón	
Blanca Pachon		Sandra Pantoja	
Hugo Manrique		Mariela Calero	
Andrés Ordóñez		Mauricio Medina	
Alexander Biedma		Angélica Correa	
Vivian Sánchez		Hernán Gallego	

Desarrollo de la agenda:

Por medio de reuniones que se realizarán del período Febrero-Abril de 2010 cada semana los días jueves. Se llevara acabo la difusión del plan estratégico tomando

en cuenta las siguientes disposiciones en las reuniones:

- Aportan soluciones a la problemática que afecta el desarrollo y que está siendo analizada.
- Generan sentido de pertenencia por la empresa.
- Las reuniones comprometen a los participantes para generar opiniones.
- Las reuniones son coordinadas por un moderador, el cual debe suministrar información diagnóstica correspondiente.
- El moderador agrupa los aportes, e identifica soluciones que integraría el plan estratégico de IPSOFT S.A. siempre en concertación con los asistentes a la reunión.
- Las reuniones deben garantizar efectividad a fin de optimizar el tiempo.
- Las reuniones deben dejar evidencias por ejemplo: Asistencias y acta de reunión.

Tomando en cuenta cada numeral que aparece en la agenda así se realizara respectivamente cada reunión.

Tareas Pendientes:

Realizar las respectivas correcciones y anexos correspondientes a cada reunión.

Responsable: Vivian Sánchez

Fecha: Próxima Reunión